

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro lesní správy
Krajského ředitelství Šumperk
Evaluation of the Employee Training and Development System for Forest
Administration of the Šumperk's Regional Headquarters

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Kristýna Meixnerová
PhDr. Lech Nierostek

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Kristýna Meixnerová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro lesní správy
Krajského ředitelství Šumperk
Evaluation of the Employee Training and Development System for
Forest Administration of the Šumperk's Regional Headquarters
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika zvoleného podniku z pohledu zpracovávané problematiky
4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE and Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1-305-50070-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Lech Nierostek**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 13.5.2020.

Meixnerová
.....
Kristýna Meixnerová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Lechu Nierostkovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho odbornou pomoc, vstřícnost a rady, které mi při zpracování mé bakalářské práce poskytnul. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům lesních správ Krajského ředitelství Šumperk za vyplnění dotazníku a specialistovi pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců LČR za jeho rady a poskytnuté informace, bez kterých by tato práce nemohla být vypracována.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1	Podnikové vzdělávání.....	6
2.1.1	Složky vzdělávání a rozvoje	7
2.1.2	Učící se organizace	8
2.1.3	Oblasti vzdělávání	9
2.2	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	10
2.2.1	Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje.....	11
2.2.2	Plánování vzdělávání a rozvoje	12
2.2.3	Realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	13
2.2.4	Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	15
2.3	Formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	16
2.3.1	Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti	18
2.3.2	Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště	21
3	Charakteristika zvoleného podniku z pohledu zpracovávané problematiky.....	26
3.1	Lesy České republiky, s. p.....	26
3.2	Organizační struktura	27
3.3	Krajské ředitelství Šumperk	28
3.4	Charakteristika současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	30
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku	34
4.1	Výzkumné otázky.....	34
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	34
4.2.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	60
5	Návrhy a doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku	63
6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk	70
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro lesní správy Krajského ředitelství Šumperk“. Téma podnikového vzdělávání je velmi důležité. Je totiž nezbytné, aby se podnik zabýval vzděláváním svých zaměstnanců. Jestliže má být podnik prosperující, je nutné, aby měl odborně vzdělané zaměstnance a nadále je rozvíjel.

Lidský kapitál je to, čím se jednotlivé podniky navzájem odlišují, ať už výkonnostně nebo kvalitativně. Úroveň lidského kapitálu závisí především na tom, jak se podnik o své zaměstnance stará, jaké vzdělávání a rozvoj jim nabízí. V celém systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se také odráží, jak si podnik svých zaměstnanců váží.

Je tedy žádoucí investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jestliže podnik investuje do vzdělávání svých zaměstnanců, investuje tím vlastně sám do sebe. Očekává se, že se tato investice vrátí v podobě lepšího výkonu či kvality práce, a také si tak podnik zlepšuje svoji pověst.

Cílem této bakalářské práce je posoudit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk státního podniku Lesy České republiky a navrhnout případná doporučení na zlepšení současného stavu.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Pro zpracování praktické části bude použita metoda dotazování. Dotazování je metoda sběru dat založená na odpovědích respondentů, ze kterých vyplývají jejich znalosti, názory, přání a postoje.

V první části práce budou popsána teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na základě odborných publikací. Bude zde charakterizováno podnikové vzdělávání, oblasti vzdělávání a termín učící se organizace. Dále bude teoretická část zaměřena na cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a budou zde popsány jednotlivé fáze tohoto cyklu. Také budou specifikovány některé metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti i mimo pracoviště.

V další části bude stručně charakterizován státní podnik Lesy České republiky, jeho organizační struktura i samotné Krajské ředitelství Šumperk. Informace pro zpracování této části budou získány z internetových stránek státního podniku. Následně bude na základě interního dokumentu popsán současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a možnosti vzdělávání, které jsou nabízeny zaměstnancům lesních

správ Krajského ředitelství Šumperk státního podniku Lesy České republiky. Poté bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, jehož cílem je získat data pro zpracování praktické části tak, aby byl posouzen současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk. Podle výsledků dotazníkového šetření budou navrhována případná doporučení na zlepšení. Poslední kapitola bude věnována shrnutí celé bakalářské práce.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této části bakalářské práce budou popsány na základě odborných publikací základní teoretické podklady pro objasnění a pochopení dané problematiky. Nejdříve bude přiblíženo podnikové vzdělávání, složky a oblasti vzdělávání a také pojem učící se organizace. Dále bude popsán cyklus vzdělávání a rozvoje, kde budou rozebrány jednotlivé fáze včetně metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti i mimo něj.

2.1 Podnikové vzdělávání

„Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje – materiálové, finanční a lidské. Nejdůležitější z nich jsou zdroje lidské, které ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání“ (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 91).

Lidské zdroje jsou zásadním prostředkem pro dosahování stanovených cílů podniku. A jelikož se svět neustále rozvíjí, tak jsou také nároky na znalosti a dovednosti člověka stále měněny. Podnik je tak nucen dovednosti a znalosti svých zaměstnanců nadále rozšiřovat. Jedním z předpokladů úspěšnosti podniku je totiž schopnost reagovat na změny a také přizpůsobivost, která je tvořena především flexibilními zaměstnanci, kteří jsou na změnu připraveni (Koubek, 2006).

Podnikové vzdělávání, tedy vzdělávací proces organizovaný podnikem, je součástí celoživotního vzdělávání. Jeho podoba závisí na kultuře a organizační struktuře podniku, na typu práce a používaných technologiích. Každopádně je vzdělávání zaměstnanců v kompetenci personalistů, především specialistů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Koubek (2006) zahrnuje do podnikového vzdělávání prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, což může vést k zvyšování flexibility zaměstnanců. Dále je proces vzdělávání zaměřen na doškolování a přeškolování nových zaměstnanců i na formování jejich osobností. Podnikové vzdělávání může být prováděno externí institucí nebo vlastními odborníky.

„Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Není žádoucí zapomínat, že cílem podnikového

vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 82).

2.1.1 Složky vzdělávání a rozvoje

Armstrong a Taylor (2015) uvádí čtyři složky procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- Učení se – proces získávání a rozvíjení znalostí, schopností, dovedností, chování a postojů. Na základě zkušeností nebo pomocí metody vzdělávání umožňuje učení se změnu chování.
- Všeobecné vzdělávání – jeden ze způsobů učení se. Vzdělávání je organizovaný způsob učení. Jedinec si osvojuje znalosti, schopnosti a dovednosti, jež jsou potřebné ve všech oblastech života.
- Odborné vzdělávání (výcvik) – proces zahrnující přípravu na povolání, osvojování si znalostí a schopností potřebných pro výkon dané práce. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o to, co organizace poskytuje jedinci v oblasti vzdělávání.
- Rozvoj – rozšiřování schopností, realizace potenciálu jedince, proces postupu ze současné úrovně znalostí, schopností a dovedností na budoucí vyšší úroveň s využitím příležitostí ke vzdělávání.

„...osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému“ (Koubek, 2004, s. 75).

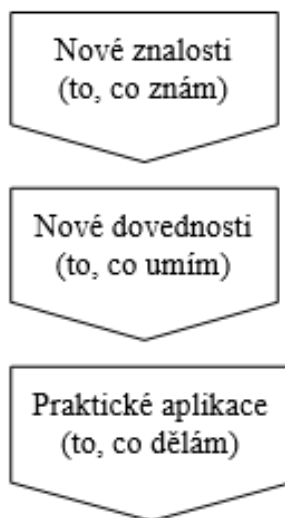
Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) tvrdí, že učení je realizováno na třech úrovních:

- individuální úroveň, která je procesem změny u jednotlivce;
- skupinová úroveň zahrnující především vytváření souladu mezi členy skupiny, jelikož role jednotlivců ve skupině nejsou dány nastálo, je třeba se naučit určité zastupitelnosti;
- úroveň organizace (učící se organizace) představuje učení během provozu na základě vlastních zkušeností. Více bude tento pojem popsán v následující kapitole.

Učení se je tedy procesem změny v chování a tato změna taktéž probíhá na třech úrovních (viz obr. 2.1). Změna je realizována postupně po krocích – *„Abych něco uměl,*

potřebuji mít poznatkovou základnu. Abych něco dělal, potřebuji to umět“ (Hroník, 2007, s. 34). Změna lidského chování je vyvolána novými znalostmi, na základě toho nově vytvořenými dovednostmi a praktickou aplikací.

Obr. 2.1 Úrovně změny



Zdroj: Hroník (2007, s. 34, upraveno).

2.1.2 Učící se organizace

Učící se organizace je organizace, která „*usnadňuje učení všech svých členů a sama se soustavně přeměňuje*“ (Pedler a kol., 1997 cit. dle Armstrong a Taylor, 2015, s. 352).

V učící se organizaci jsou rozvíjeny schopnosti dosahovat vytyčených cílů a schopnost lidí učit se společně a z vlastních zkušeností a chyb. Učící se organizace je zaměřena na to, co je třeba udělat, aby bylo učení se pro jednotlivce v organizaci snadnější. Cílem je dosáhnout lepších výsledků.

Peter Senge koncept učící se organizace dále rozvíjel. Tvrdí, že organizace má pět disciplín, které se musí uplatnit najednou, aby organizace byla učící se (Horváthová a kol., 2017; Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015):

- **Systémové myšlení** – schopnost posuzování událostí v souvislostech, vnímání vzájemných vztahů příčin a následků událostí. Na organizaci je pohlíženo jako na jeden systém. Za klíčovou disciplínu je považováno právě systémové myšlení, kterým jsou všechny ostatní disciplíny propojovány.

- Osobní mistrovství – osobním mistrovstvím jsou označovány dovednosti, které mají pro člověka větší význam. Jednotliví zaměstnanci jsou si vědomi své jedinečnosti a chtějí tyto své specifické dovednosti dále v organizaci rozvíjet. Učící se organizace využívá dovedností zaměstnanců.
- Mentální modely – podvědomě působící představy lidí o světě, které jsou pohnutkou jejich jednání. V rámci učící se organizace je třeba změnit mentální modely ve vztahu k práci, organizaci i zákazníkům. Žádoucí mentální modely a postoje reprezentují manažeři.
- Sdílené vize – společná vize všech zaměstnanců determinuje směr jejich úsilí.
- Týmové učení – schopnosti týmu jsou významnější než schopnosti jednotlivých členů. V rámci týmu je možno dosáhnout lepších výsledků.

Ve skutečnosti je pro organizace obtížné dosáhnout této úrovně učení se. Zaměstnanci obecně mají problém vnímat organizaci jako jeden vzájemně propojený systém, soustředí se spíše jen na své povinnosti a práci, ne na její účel a dopad. Z neúspěchu obviňují ostatní, místo toho, aby se zaměřili na to, jak se sami podílejí na daném problému a jak to můžou změnit.

Jedním z předpokladů učící se organizace je učení se z vlastních zkušeností a chyb. Stejně jak jsou v organizaci sdíleny úspěchy, měly by být sdíleny i neúspěchy. Toto bývá problém především u větších organizací, kde jednotlivé chyby zaměstnanců nejsou sdíleny s celou organizací, a tak se stejné chyby neustále opakují a zaměstnanci i celá organizace se z nich neponaučí.

2.1.3 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání se může dělit také podle obsahu (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015):

- funkční vzdělávání – vztahuje se k dané pracovní pozici, vzdělávání potřebné pro vykonávání určité profese;
- doplňkové funkční vzdělávání – rozvíjející vzdělávání, pro jednu pracovní pozici může být dané vzdělávání funkční a pro druhou naopak doplňkové;
- manažerské vzdělávání – je určeno k rozšiřování manažerských schopností;
- účelové vzdělávání – je zaměřeno především na „soft skills“ (měkké dovednosti), tedy osobní dovednosti, dovednosti v chování, jako jsou například komunikační

dovednosti, zvládání stresu, vyjednávání, organizační schopnosti a týmová spolupráce;

- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- školení ze zákona – je povinné a je řízeno zákony.

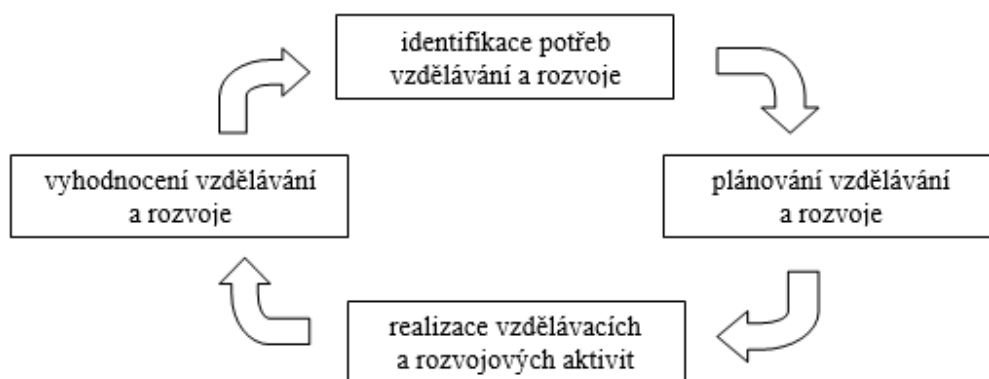
2.2 Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nejefektivnější způsob vzdělávání zaměstnanců. Jestliže má být proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců efektivní, musí být dobře organizován a naplánován. Úkolem je odstranění rozdílů mezi stávající úrovní a potřebnou úrovní vzdělanosti zaměstnanců.

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dlouhodobý neustále se opakující cyklus tvořený čtyřmi fázemi (viz obr. 2.2), které na sebe navazují (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015):

- identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje,
- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit,
- vyhodnocení vzdělávání a rozvoje.

Obr. 2.2 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování.

„Je to neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“ (Koubek, 2006, s. 244).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí řadu výhod systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, například neustálé zlepšování dovedností, znalostí a osobnosti zaměstnanců. Podnik má tak k dispozici odborně vzdělané zaměstnance dle potřeb podniku a typu práce, což vede ke zvýšení pracovního výkonu a produktivity práce. Na základě zkušeností a poznatků z předchozího cyklu, jsou upraveny a zlepšovány cykly následující, čímž je celkově proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zdokonalován. A díky dobře nastavenému a organizovanému systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může dojít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení jejich fluktuace.

2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje

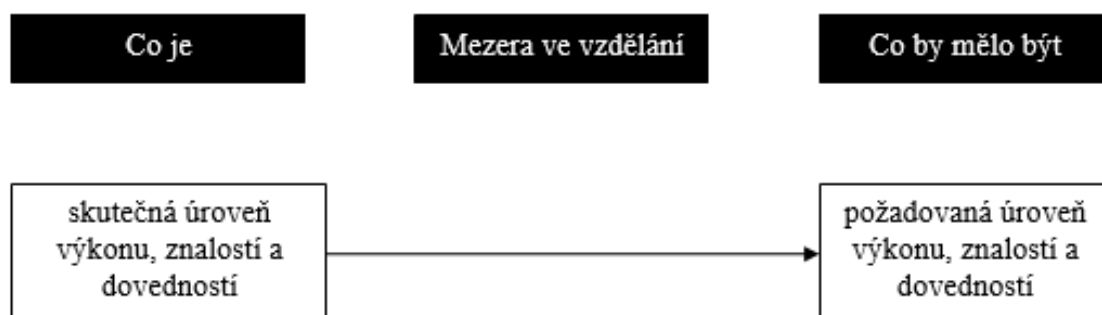
Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších fází z cyklu. V této fázi jsou vytvářeny podklady pro celý vzdělávací cyklus. Jestliže se v této fázi udělá chyba, projeví se tato chyba ve všech následujících fázích.

Základem identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je získání poznatků o stávajícím stavu znalostí, dovedností, schopností a výkonnosti zaměstnanců, týmů i podniku a porovnání s žádoucí úrovní. Výsledkem je potom nalezení mezery ve výkonnosti, rozdílu mezi reálnou a požadovanou výkonností (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Potřebné informace lze získat pomocí jednoduchých metod jako je například dotazník, pozorování, rozhovor, skupinová diskuze či z popisu práce.

Je nutné zaměřit se a následně snížit výkonnostní mezeru zapříčiněnou nedostatečným vzděláváním (viz obr. 2.3). Je totiž možné nalézt i problém, jež nelze odstranit vzděláváním (Bartoňková, 2010).

Obr. 2.3 Mezera ve vzdělání



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, str. 355).

Bartoňková (2010) uvádí tři skupiny údajů potřebné pro analýzu:

- Celopodnikové údaje – jedná se o organizační analýzu, kdy jsou analyzovány podnikové plány a cíle organizace. Analýza je zaměřena i na podnikové dokumenty týkající se struktury podniku, výrobního programu, zaměstnanců či produktivity.
- Údaje o pracovním místě – na základě těchto údajů je prováděna analýza práce zahrnující informace o pracovních místech, stylu vedení a pracovních vztazích. V rámci této analýzy se vychází i z konzultací s manažery nebo z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci.
- Údaje o pracovníkovi – analýza osob, jsou zkoumány informace o vzdělání zaměstnanců, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích aktivit a jejich výsledků. Dále jsou zkoumány postoje a názory zaměstnanců.

2.2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Díky předchozí fázi, identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje, jsou známy mezery ve vzdělávání. Je určeno, koho a čeho se bude vzdělávací aktivita týkat. V rámci fáze plánování vzdělávání a rozvoje je obvykle vytvořen plán vzdělávání.

Proces tvorby plánu vzdělávání je tvořen třemi fázemi (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- přípravná fáze – během ní jsou specifikovány potřeby a stanoveny cíle;
- realizační fáze – v této fázi jsou zpracovány jednotlivé etapy vzdělávacího programu a způsob vzdělávání, jsou vybrány vhodné metody, formy a techniky vzdělávání;
- fáze zdokonalování – je zaměřena na odhalování nedostatků a jejich nápravu, během fáze zdokonalování je srovnáváno, zda průběh jednotlivých etap vzdělávacího programu odpovídá stanoveným cílům.

Správně zpracovaný plán vzdělávání by měl zodpovědět následující body (Vodák a Kucharčíková, 2011):

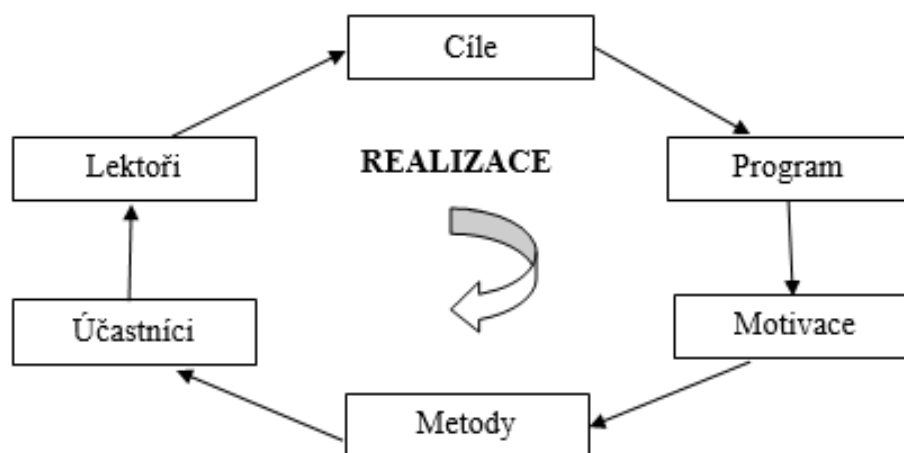
- co bude obsahem vzdělávacích aktivit – výběr vhodného tématu pro získání nových znalostí;
- pro koho bude vzdělávací aktivita určena – je vhodné, aby se dané vzdělávací aktivity účastnili zaměstnanci se stejnou úrovní znalostí a schopností;
- jak bude vzdělávání realizováno – výběr vhodné metody a techniky;

- kým bude vzdělávání zabezpečováno – vzdělávání může být zajištěno externí institucí, interním odborníkem či podnikovým školicím centrem;
- kdy se vzdělávání uskuteční – je třeba brát ohled na pracovní vytíženost zaměstnanců, také je nutné zvážit, zda bude vzdělávací aktivita jednorázová, anebo se bude pravidelně opakovat;
- kde bude vzdělávání probíhat – výběr místa konání, ať už v podniku nebo mimo něj;
- jak a kdy budou zhodnoceny vzdělávací aktivity – zpětná vazba slouží pro zjišťování efektivnosti vzdělávání;
- kolik činí náklady na vzdělávání – je třeba brát v potaz přímé náklady ale i alternativní (vynaložený pracovní čas zaměstnanců).

2.2.3 Realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit

Ve fázi realizace jsou jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity z plánu vzdělávání uskutečňovány. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je tato fáze ovlivňována několika prvky – cíli, programem, motivací, metodami, účastníky a lektory (viz obr. 2.4).

Obr. 2.4 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99).

Cíle

Cíle vzdělávacího procesu jsou určeny na základě potřeb vzdělávání a jsou rozlišovány dva druhy cílů (Vodák a Kucharčíková, 2011):

- programové cíle – cíle celého vzdělávacího procesu,
- cíle kurzu – cíle jedné vzdělávací akce.

Cíle vzdělávací aktivity by měly odpovídat strategii a cílům podniku. Měly by být stanoveny podle metody SMART, tedy cíl by měl být specifický, měřitelný, dosažitelný,

reálný a časově ohraničený. Před danou aktivitou by měli být účastníci seznámeni s jejími cíli.

Program

Je nutné vytvořit program každé vzdělávací aktivity. Program musí zahrnovat obsah, časové rozvržení, metody a pomůcky. Aby nedocházelo k problémům, je třeba objasnit účastníkům nejasnosti v programu a určit pravidla. Dále je dobré dát prostor účastníkům na vyjádření jejich očekávání od dané vzdělávací aktivity a na konci vymezit časový prostor pro zopakování látky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Motivace

Motivace je velice důležitým prvkem celého procesu vzdělávání. Motivovaní zaměstnanci se učí efektivněji. Dle teorie očekávání jsou lidé motivováni se učit, pokud očekávají přínos z učení. Podle teorie cíle je pro motivaci důležité soustředit se na dosažení cíle a poskytnutí zpětné vazby. Podnik by měl motivovat své zaměstnance ke vzdělávání a dalšímu rozvoji, seznámit je s cíli i přínosy vzdělávací akce (Armstrong a Taylor, 2015).

Účastníci

Každý účastník přistupuje ke vzdělávání jiným způsobem. Někteří se učí ze svých chyb nebo z vlastních zkušeností, některým stačí postup ukázat, jiní se učí pomocí diskuzí a přednášek. Každý účastník je jiný a je nutné, aby toto zohledňovali i lektori. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že vzdělávání může být neefektivní i na základně špatně vybraného způsobu, formy a metody vzdělávání. Při skupinovém vzdělávání je zapotřebí sestavovat stejnorodé skupiny tak, aby vzdělávací program vyhovoval většině účastníků.

Lektori

Osobnost, vědomosti a dovednosti lektora jsou dalším významným faktorem úspěšného vzdělávání. Organizace mohou využívat své vlastní interní lektory nebo externí lektory a vzdělávací agentury.

„Platí, že dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně dovysvětlení nejasností. Poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se

podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 119).

Metody

Pro realizaci stanovených cílů vzdělávání je nutné vybrat vhodnou metodu. Jednotlivé metody vzdělávání budou více popsány v kapitole 2.3.

Bartoňková (2010) k těmto šesti prvkům zahrnuje ještě finanční a organizační zabezpečení, které je spjata se všemi fázemi realizace:

- příprava – příprava všech šesti prvků tak, aby mohl být realizován vzdělávací plán;
- vlastní realizace – tato fáze je zahájena hned po příjezdu lektora na místo, kde bude probíhat vzdělávací aktivita;
- transfer – ve fázi transferu jsou zahrnuty aktivity, které budou uskutečněny po kurzu, například zpracování poznatků či fotodokumentace.

2.2.4 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Poslední fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je jeho vyhodnocení. Je to nejobtížnější, ale zároveň velmi důležitá část cyklu vzdělávání. V této fázi jsou porovnávány dosažené výsledky a cíle vzdělávání. Úkolem je zhodnotit efektivitu a úspěšnost vzdělávací aktivity, zda byly uspokojeny potřeby vzdělávání a také zda byla vzdělávací aktivita efektivní i z hlediska ekonomického. Pomocí zhodnocení jsou také odhalovány slabé a silné stránky vzdělávacích aktivit.

Pro zhodnocení vzdělávacích aktivit je dobré nejdříve stanovit kritéria zhodnocování, vybrat model vyhodnocování a následně vybrat a aplikovat metody pro každou úroveň daného modelu. Často jsou využívány dotazníky, testy a rozhovory po absolvování vzdělávací aktivity či pozorování během dané aktivity (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Jeden z nejznámějších modelů hodnocení efektivit vzdělávání je Kirkpatrickův/Phillipsův model. Tento model má pět úrovní hodnocení, které jsou na sobě závislé a vyšší úrovně vycházejí z těch nižších (viz obr. 2.5).

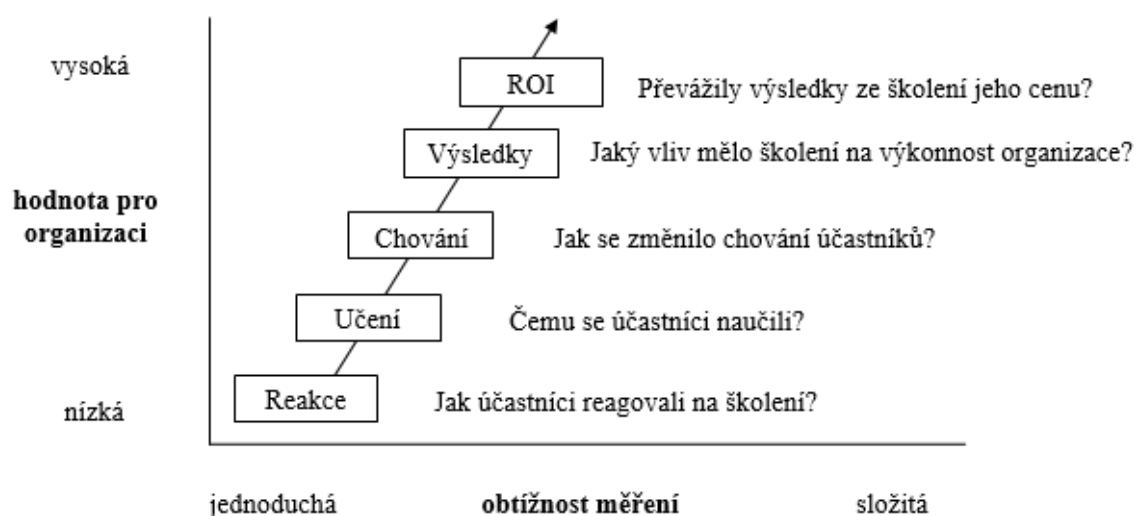
Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) popisují úrovně takto:

1. úroveň reakce – na první úrovni jsou posuzovány reakce účastníků na prvky vzdělávacího programu, na lektora i samotný obsah;
2. úroveň učení – v této úrovni je zjišťováno, co nového se účastníci naučili;

3. úroveň chování – na této úrovni je zkoumáno, jak jsou nové znalosti, postoje a dovednosti účastníků uplatňovány a jaký to má dopad na výkonnost zaměstnance při jeho práci;
4. úroveň výsledků – na úrovni výsledků je posuzován vliv vzdělávacího programu na celkovou výkonnost podniku;
5. úroveň návratnosti investic (ROI) – v této úrovni jsou porovnávány náklady a finanční přínosy. Pro výpočet je používán vzorec:

$$\text{návratnost investic (\%)} = \frac{\text{přínosy (Kč)} - \text{náklady (Kč)}}{\text{náklady (Kč)}} \times 100.$$

Obr. 2.5 Kirkpatrickův/Phillipsův model



Zdroj: Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 106).

2.3 Formy a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Podstatným nástrojem realizace vzdělávacího procesu jsou metody a formy vzdělávání. Forma vzdělávání představuje organizační uspořádání podmínek vzdělávací aktivity. Záleží na charakteru prostředí, kde probíhá vzdělávání, zda na pracovišti, v učebně, v terénu či například v laboratoři. Dále je forma ovlivňována délkou trvání vzdělávací aktivity a počtem účastníků, zda je aktivita individuální nebo skupinová.

Existují tři typy vzdělávání, které se dělí na základě míry kontaktu účastníka s lektorem. Prvním typem je prezenční vzdělávání, které je uskutečňováno tváří tvář. Další možností je distanční vzdělávání, které zahrnuje samostudium a e-learning. V rámci distančního vzdělávání komunikuje vzdělávaný s lektorem pomocí počítače. Posledním typem je kombinovaná výuka, která je tvořena semináři i samostudiem. V kombinované výuce je zprostředkován přímý i nepřímý kontakt s lektorem (Bartoňková, 2010).

V dnešní době existuje mnoho metod vzdělávání zaměstnanců, avšak vybrat tu nejvhodnější není zrovna jednoduché. Výběr je ovlivňován cíli a potřebami vzdělávání, okolnostmi v podniku, pracovní pozicí, počtem účastníků i individualitou účastníků. Jednotlivé metody je vhodné průběžně obměňovat a kombinovat.

„Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek“ (Mužik, 1998 cit. dle Bartoňková, 2010, s. 150).

Dle místa konání jsou metody rozlišovány na metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti a mimo pracoviště. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti neboli metody „on the job“ jsou aplikovány přímo na pracovišti během pracovního výkonu. Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště takzvané metody „off the job“ jsou uskutečňovány například ve vzdělávacích institucích (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Metody „on the job“ je vhodnější využít při vzdělávání dělníků a metody „off the job“ pro vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků. V reálu jsou používány oba druhy metod pro všechny pracovníky, akorát jsou metody upraveny tak, aby odpovídaly náplni práce vzdělávaných (Bartoňková, 2010).

Konkrétní metody spadající do těchto skupin metod budou více specifikovány v následujících podkapitolách. V tabulce 2.1 jsou uvedeny příklady metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti i mimo něj.

Tab. 2.1 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti a mimo pracoviště

Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti	Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška
Rotace práce	Seminář
Asistování	Workshop
Pověření úkolem	Demonstrování
Koučování	Případové studie
Mentorování	Simulace
Counselling	Hraní rolí
Pracovní porady	Development Centre
	Outdoor training

Zdroj: Čopíková, Bláha a Horváthová (2015) a Koubek (2006) - vlastní zpracování.

2.3.1 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je nejběžnějším typem vzdělávání zaměstnanců. Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti jsou založené na individuálním přístupu a vzájemném vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Tyto metody jsou využívány pro pochopení a osvojení si znalostí pro provádění běžných pracovních úkolů (Koubek, 2006).

Jelikož toto vzdělávání probíhá na pracovišti, nevznikají vedení podniku náklady na cestu zaměstnanců do vzdělávacího zařízení a většinou ani náklady na placení externích lektorů, neboť je využíváno těch interních. Interními lektory jsou zkušenější zaměstnanci nebo podnikoví specialisté. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti může být velmi efektivní, pokud je dobře naplánované a provedené. Nevýhodou však je, že může narušit běžný pracovní režim.

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce patří k jedné z nejvíce používaných metod vzdělávání. Je používána v případech, kdy se zaměstnanci musí naučit plnit určité úkoly a postupy, především u nově příchozích zaměstnanců nebo u zaměstnanců přecházejících z jiné části organizace či méně zkušených.

„Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním

a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů“ (Koubek, 2006, s. 252).

Výhodou může být rychlé zaučení, možnost vzdělávaného dotazovat se zkušenějšího zaměstnance na nejasnosti a také spolupráce mezi dvěma účastníky, která prohlubuje vztahy mezi nimi. Nevýhodou instruktáže je, že ji nelze využívat pro příliš složité úkoly a postupy a bývá uplatňována jednorázově (Koubek, 2006).

Rotace práce

Rotace práce nebo také cross-training je využívána převážně při výcviku vedoucích zaměstnanců, kteří jsou povinni seznámit se se všemi druhy práce v organizaci, ale bývá používána i u řadových zaměstnanců. Při této metodě je zaměstnanec pověřován úkoly na různých pracovních místech v organizaci (Koubek, 2006).

Rotace práce je atraktivní metoda pro zaměstnavatele, neboť nabízí společnosti větší flexibilitu při rozdělování práce pracovníkům a může zajistit nepřetržitou výrobu. Avšak zaměstnanci tato metoda nemusí být příliš oceňována, jelikož mohou mít obavy, že budou muset vykonávat více práce za stejný plat (Mathis, Jackson, Valentine and Meglich, 2017).

Velkou výhodou této metody je získání nových zkušeností a znalostí z různých pracovních míst v organizaci, které umožňují komplexní pohled na procesy v organizaci. Rotace práce vede k flexibilitě pracovní síly. Tato metoda je však náročná pro školitele a zároveň pracovník může dělat chyby, nemusí zvládat plnit úkoly na všech pracovištích, čímž se snižuje produktivita (Koubek, 2006).

Asistování

Zaměstnanec, který je vzdělávaný, dělá asistenta zkušenějšímu nebo nadřízenému zaměstnanci. Asistuje mu při plnění úkolů, tím se učí. Postupem času se osamostatňuje, až nakonec si osvojí všechny potřebné znalosti a schopnosti a může danou práci vykonávat sám. (Koubek, 2006)

Tato metoda je využívána na pracovních místech, kde osvojování schopností trvá delší dobu. Výhoda spočívá v praktickém zaměření a nevýhoda v přítomnosti pouze jednoho zdroje informací a v potlačování vlastního přístupu vzdělávaného zaměstnance (Koubek, 2006).

Pověření úkolem

Pověření úkolem navazuje na asistování, kdy v podstatě v závěrečné fázi asistování je vzdělávaný zaměstnanec pověřen určitým úkolem. Přitom je průběh jeho plnění sledován. Tato metoda podporuje samostatnost a tvůrčí přístup zaměstnance, vzdělávaný zaměstnanec má možnost sám se naučit plnit daný úkol (Koubek, 2006).

Counselling

Counselling je označení pro konzultace mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, kteří se vzájemně obohacují. Vzdělávaný má možnost vyslovit své problémy a nejasnosti týkající se procesu práce a navrhnout svá řešení. V rámci konzultování jsou formovány i schopnosti konzultantů vést lidi. Konzultace však mohou být časově náročné (Koubek, 2006).

Během konzultací se setkává vzdělávaný s konzultantem a diskutují nad určitým problémem. Konzultant je pověřen navrhnout řešení dané situace. V rámci konzultací většinou vznikne více možností řešení, než by vymysleli účastníci samostatně. Konzultování může sloužit jako doplněk samostudia vzdělávaného zaměstnance.

Koučování

Koučování neboli coaching je založeno na individuálním přístupu k zaměstnanci, kdy kouč pomocí otázek podněcuje zaměstnance ke zlepšení výkonu. Někdy tato metoda připomíná spíše poradenství neboli konzultace, avšak existuje mezi nimi rozdíl.

„Rozdíl mezi poradenstvím a koučováním vyjadřuje asi nejlépe známý přírůstek: konzultant dává lidem ryby, kouč učí lidi rybařit“ (Plamínek, 2014, s. 43).

V rámci konzultací konzultant radí a podporuje řešení určitých problémů. Při koučování se kouč snaží rozvíjet schopnosti koučovaného, aby zvládal řešit tyto problémy sám, nepředkládá mu hotová řešení. Kouč neposkytuje koučovanému rady, koučovaný sám nalezne řešení, což vede k zvýšení sebevědomí koučovaného (Plamínek, 2014).

Coaching je metoda podporující sebereflexi a seberozvoj vzdělávaného zaměstnance, zahrnuje aktivity zaměřující se na efektivní jednání vzdělávaného (Barták, 2008).

Výhodou je individuální přístup, rozvíjení spolupráce mezi dvěma zaměstnanci a podněcování k aktivitě a zodpovědnosti za vlastní práci zaměstnance. Nevýhodou

koučování je jeho náročnost, kouč musí být zdatný v problematice koučování, je kladen důraz na osobnost kouče. Koučování je také náročné i z časového hlediska (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Mentorování

Při mentorování je mentor pověřen pomoci vzdělávanému zaměstnanci řešit určitou situaci či úkol. Mentor zaměstnance podporuje a poskytuje mu odborné rady. Tato metoda je vhodná především u nových zaměstnanců, často bývá zahrnuta do adaptačního procesu (Koubek, 2013).

Mezi výhody mentorování je zařazeno vedení zkušenými zaměstnanci, možnost vzdělávaného vybrat si sám mentora a neformální osobní vztah mezi mentorem a vzdělávaným zaměstnancem. Nevýhodou je časová náročnost a možnost výběru špatného mentora (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Mentorem mohou být linioví manažeři nebo i specialisté na vzdělávání a rozvoj. V mentorování je zahrnuta pomoc při řešení úkolů, pomoc a poradenství s vzdělávacími a rozvojovými aktivitami i objasnění organizační kultury (Armstrong a Taylor, 2015).

Pracovní porady

Koubek (2006) dále zahrnuje mezi metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti i pracovní porady, které jsou využívány k seznámení účastníků s problémy jejich pracovišť i celé organizace. V rámci pracovních porad je zvyšována informovanost účastníků, jsou prezentovány názory a zkušenosti účastníků. Pracovní porady mohou také poskytnout celistvý pohled na organizaci novým zaměstnancům. Problémem u pracovních porad je časové zařazení, neboť zkracují pracovní dobu.

2.3.2 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště

Tyto metody jsou realizovány v prostředí podobnému tomu školnímu, ve vzdělávacích organizacích nebo ve speciálních zařízeních. Převážně jsou to metody určené ke vzdělávání skupiny zaměstnanců.

Přednáška

V rámci přednášky je prezentován mluvený výklad na dané téma. Je určena k předání teoretických znalostí a informací. Během přednášky lze využít různé multimediální prostředky, ale i tak je těžké zaujmout posluchače. Přednášky většinou

obsahují velké množství informací, avšak nebývají příliš efektivní, neboť posluchači si tolik informací nezapamatují.

Mezi výhody lze zahrnout relativně rychlé sdělení informací větším skupinám zaměstnancům, nenáročnost na vybavení, tudíž i nízké náklady. Nevýhodou je, že vzdělávání zaměstnanci jsou pouze posluchači, prezentované informace jsou jimi pouze přijímány, chybí zde aktivita vzdělávaných (Koubek, 2006).

Seminář

Seminář je podobný přednášce, někdy také bývá označován jako přednáška s diskuzí. *„Semináře formou referátů a diskusí jsou zaměřeny na výměnu informací a názorů účastníků na předem známé téma“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 113).

K výhodám semináře patří zapojování účastníků do jeho průběhu a podporování rozvoje myšlenek. Za nevýhodu lze považovat nutnost důkladnější přípravy na seminář a také úroveň učení je ovlivněna úrovní znalostí účastníků (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Workshop

„Ve vzdělávání dnes workshop chápeme jako pracovní setkání, na kterém vybraná skupina lidí, odborníků na určité téma, v uzavřeném prostředí pracuje na konkrétním a předem zadaném tématu s cílem získat a vyhodnotit nové nápady, námítky, objevovat nové souvislosti, přicházet na nová řešení problémů souvisejících s daným tématem apod.“ (Dvořáková, 2017).

Workshop je určen k prodiskutování reálných problémů a hledání možných řešení, kdy problém je řešen komplexně a v rámci týmu. Výhodou je prohlubování týmové spolupráce a řešení reálných problémů. Nevýhodou mohou být nároky, které jsou kladeny na přípravu i na lektora (Koubek, 2006).

Workshop vyžaduje intenzivní spolupráci lektora s účastníky, připravenost lektora v roli moderátora a aktivitu účastníků. Účastníci si osvojují sociální dovednosti a kooperativní přístup (Barták, 2008).

Případové studie

V rámci případových studií jsou řešeny reálné nebo vymyšlené problémové situace v organizaci a účastníci se snaží vyřešit danou situaci. Problémovou situaci na rozdíl od workshopu řeší jednotlivci nebo malé skupinky. Případové studie jsou

využívány především při vzdělávání manažerů. Přínosem této metody je rozvoj analytického myšlení účastníků, avšak tato metoda je také náročná na přípravu (Koubek, 2006).

Simulace

Při simulaci jsou rozebírány běžné skutečné situace v organizaci. Obvykle účastníci mají k dispozici scénář a musí učinit řadu rozhodnutí ve vymezeném čase. Tato metoda je zaměřena na osvojování si schopností rozhodovat se a vyjednávat, avšak opět je velmi náročná na přípravu a klade vysoké nároky na zkušenosti lektora (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Hraní rolí

Hraní rolí probíhá ve skupinkách zhruba o deseti členech, každému členu je přiřazena role v dané situaci. Členům jsou poskytnuty základní informace o situaci a jednotlivých postavách, často jim je poskytnut i krátký scénář. Členové skupiny musí hrát svoji roli, reagovat na hraní ostatních a řešit danou situaci. Někdy je hraní natáčeno. Úspěšnost této metody je ovlivněna schopnostmi členů (Ivancevich and Konopaske, 2013).

Tato metoda klade důraz na samostatnost a aktivitu účastníků, je určena pro rozvoj jejich praktických schopností. V rámci hraní rolí se účastníci mimo jiné učí ovládat své emoce, vyjednávat, řešit střety a mezilidské vztahy. Avšak je velmi náročná pro vzdělavatele, kteří musí být zkušení a pečlivě připravit danou situaci (Koubek, 2006).

Demonstrování

„Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějící tato zařízení apod.“ (Koubek, 2006, s. 255).

Tato metoda je zaměřena na osvojování praktických znalostí i dovedností. Je zde kladen důraz na využití znalostí v praxi. Vzdělávání zaměstnanci mohou vidět probíranou věc v praxi, vidět, jak daný problém řeší lektor, případně si probíranou věc vyzkoušet. Jako nevýhodu uvádí Koubek (2006) rozdílnost podmínek na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení.

Outdoor training

Outdoor training neboli „učení se hrou“ je využíváno ke vzdělávání a rozvoji manažerů. Manažeři si během her a pohybových aktivit osvojují manažerské dovednosti, například komunikační dovednosti, schopnosti vést lidi nebo najít optimální řešení. Do her či pohybových aktivit bývá zahrnut nějaký úkol, který je většinou řešen kolektivně. Jeden účastník je však pověřen vedením. Tyto hry mohou probíhat v přírodě ale i v místnosti (Koubek, 2006).

Výhodou je podpora týmového ducha, manažeři si osvojují dovednosti zábavnou formou v rámci týmu. Ale opět je tato metoda náročná z hlediska přípravy. A také účastníci mohou mít strach z účasti v jednotlivých aktivitách (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Development Centre

Development Centre je diagnosticko-výcvikový program, který je zaměřen na vzdělávání i výběr manažerů. Účastníci plní každodenní úkoly manažera a řeší problémy, které jsou častokrát vybrány náhodně počítačem. Lze měnit frekvenci generování úkolů, a tím měnit úroveň stresu. Řešení úkolů bývá obvykle vyhodnocováno také počítačem, účastník tak může porovnávat svá rozhodnutí s těmi optimálními dle počítače a tím se učí (Koubek, 2006).

V této metodě jsou zahrnuty různé testy, hraní rolí a řešení reálných úkolů. Problémem této metody jsou vysoké náklady a náročná příprava. Development Centre je však zdrojem informací pro plány rozvoje zaměstnanců a pro povyšování (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015).

Exkurze

Exkurze může být velmi efektivní, ale je třeba ji plánovat dopředu. Exkurze představuje návštěvu jiné organizační jednotky nebo jiné organizace v České republice, případně i v zahraničí. Vzdělávání zaměstnanci mohou navštívit organizaci pracující ve stejném oboru nebo vyžívající stejné technologie. Díky exkurzím mohou zaměstnanci získat nové zkušenosti, rozšířit si své představy a své teoretické znalosti na základě reálného poznání dané problematiky. Obvykle bývají exkurze pro její účastníky velmi atraktivní.

E-learning

„Komplexní elektronické vzdělávání probíhá interaktivně, s využitím internetu nebo intranetu (tzv. On-line learning), a uskutečňuje se v globálním výukovém prostředí. Není omezeno hranicemi států a umožňuje přístup ke vzdělávání každému, kdykoli, kdekoli a v takové míře intenzity a náročnosti, jakou si vzdělávaný sám zvolí“ (Barták, 2008, s. 94).

E-learning neboli elektronické vzdělávání je komplexní systém zahrnující lidi, kteří komunikují a učí se pomocí počítačů. Metoda je využívána ke vzdělávání na pracovišti i mimo něj (Zounek, Juhaňák, Staudková a Poláček, 2018).

Mezi hlavní výhody e-learningu patří flexibilita, jednotlivé kurzy v rámci e-learningu lze upravit na různé stupně náročnosti. Účastník si může vybrat místo i čas vzdělávání. Další výhodou je snadná a rychlá zpětná vazba. E-learning je prostředkem vzdělávání také různě znevýhodněných lidí, například neslyšících. Nevýhodou však jsou vysoké počáteční náklady, technické nároky kladené na vzdělavatele a správa kurzů (Barták, 2008).

Blended learning

„V praxi podnikového vzdělávání (ale i ve formálním vzdělávání) jde o kombinace využívání informačních a komunikačních technologií a tradičních kurzů (workshopů, seminářů) vedoucích k dosažení cílů vzdělávání“ (Průcha a Veteška, 2012, s. 47).

V češtině je blended learning označován jako smíšené učení nebo kombinovaná výuka, kdy se jednotlivé metody navzájem podporují a doplňují. Cílem je vytvořit efektivní příležitost k učení vyhovující potřebám vzdělávání jednotlivců (Průcha a Veteška, 2012).

Blended learning je uplatňován při řešení nejednoznačných problémů a nutnosti porozumění komplexním jevům. Účastníci se například pomocí počítačů seznámí s teorií řešeného tématu a následně tyto teoretické podklady využijí na workshopu nebo semináři.

„Pro ¾ společností je vůbec nejefektivnější metodou tzv. blended learning, kdy elektronické formy jsou kombinovány s rozvojovými aktivitami tváří v tvář. Toto číslo je výsledkem průzkumu, který proběhl ve vybraných zemích EU (Francii, Británii, Itálii, Belgii, Nizozemí, Španělsku)“ (Koubek, 2013, s. 100).

3 Charakteristika zvoleného podniku z pohledu zpracovávané problematiky

Ve třetí kapitole bude blíže popsán vybraný podnik Lesy České republiky, s. p., následně i samotné Krajské ředitelství Šumperk. Veškeré informace jsou získány z veřejně přístupných internetových stránek státního podniku nebo ze Strategie rozvoje na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024.

Dále bude charakterizován současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve státním podniku Lesy České republiky. Veškeré informace potřebné pro zpracování této části jsou získány z pracovního pokynu LČR č. 8/2015, který upravuje systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, ze Strategie rozvoje na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024 a z konzultací se specialistou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců LČR.

3.1 Lesy České republiky, s. p.

Státní podnik Lesy České republiky (LČR) byl založen Ministerstvem zemědělství České republiky 1. 1. 1992. Sídlo podniku je v Hradci Králové. V dnešní době zaměstnává zhruba 3500 zaměstnanců. Hlavním náplní LČR je hospodaření s více než 1,2 milionem hektarů státních lesů, 39 tisíci kilometrů vodních toků a bystřin, správa zhruba 3000 staveb různého charakteru a 37 tisíc kilometrů lesních cest. Průměrné roční těžby činí zhruba 8 milionů m³ dřeva. Lesy České republiky, s. p. také vykonávají ze zákona funkci odborného lesního hospodáře pro vlastníky drobných soukromých lesů.

„Základem lesnické strategie podniku je trvale udržitelné hospodaření v lesích založené na maximálním využívání tvořivých sil přírody, které zajistí nepřetržité a vyvážené plnění produkčních funkcí svěřených lesů. Cílem podniku je vytváření stabilních, kvalitních, druhově, prostorově a věkově skupinovitě smíšených lesů“ (Lesy České republiky, s. p. © 2020).

V ekonomické oblasti se podnik snaží být nezávislý na státním rozpočtu, spíše financovat lesnické činnosti z vlastních zdrojů a udržovat vyrovnané finanční hospodaření. Velké množství finančních prostředků připadne na údržbu a obnovu lesních cest, jež jsou využívány lesními technikami ale i turisty či cykloturisty, dále především na renovace poškozených lesů.

Vize podniku je: *„LESY ČR jako stabilní, odborně zdatný a finančně soběstačný hospodář pečující o přirozené ekosystémy, druhově pestré, odolné lesy a vodu*

v *ekologicky harmonické krajině*“ (Strategie rozvoje na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024, 2020).

Hlavním předmětem podnikání LČR jsou následující činnosti (Lesy České republiky, s. p. © 2020):

- *„výkon práva hospodařit k lesům, jež jsou ve vlastnictví státu, k nimž mají LČR právo hospodařit,*
- *výkon práva hospodařit k ostatnímu movitému a nemovitému majetku, který je ve vlastnictví státu a jenž byl svěřen k plnění jeho úkolů a k podnikatelské činnosti s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,*
- *výkon veškerých vlastnických práv k majetku, ke kterému mají LČR právo hospodařit, s podmínkou souhlasu zakladatele při právních úkonech s určeným majetkem a souhlasu dozorčí rady v rozsahu daném zakladatelem v jednacím řádu dozorčí rady u ostatního majetku,*
- *činnost odborného lesního hospodáře,*
- *výkon ochranné služby v lesích.“*

Ostatní předmět podnikání zahrnuje (Lesy České republiky, s. p. © 2020):

- *„provádění činností zabezpečujících optimální plnění všech funkcí lesů prostřednictvím vybraných podnikatelských subjektů, případně ve vlastní režii,*
- *lesnicko-technické meliorace, hrazení bystřin a správa určených drobných vodních toků a vodohospodářských děl,*
- *myslivost v obhospodařovaných honitbách a rybářství v obhospodařovaných rybářských revírech,*
- *koncepční i operativní činnost směřující k trvalému zlepšování stavu lesů,*
- *práce spojené se zajištěním uchování genových zdrojů lesních dřevin,*
- *vydavatelská a nakladatelská činnost.“*

3.2 Organizační struktura

Podle zákona o státním podniku (zákon č. 77/1997 Sb.) jsou orgány podniku dozorčí rada a generální ředitel. Za činnosti podniku odpovídá, řídí jej a jedná jeho jménem generální ředitel, kterým je v současné době Ing. Josef Vojáček. Generální ředitel je zapsán jako statutární orgán v obchodním rejstříku. Mezi jeho další kompetence patří jmenování a odvolání svých zástupců (ředitelů jednotlivých úseků) a stanovení pořadí,

ve kterém ho jeho zástupci zastoupí v jeho nepřítomnosti. I tito zástupci jsou zapsáni v obchodním rejstříku. Generální ředitel jmenuje a odvolává i ředitele závodů, ředitele krajských ředitelství, lesní správce, vedoucí správ toků, ekonomické a výrobní náměstky lesních závodů a vedoucí odborů a oddělení na ředitelství LČR. Vedení podniku (k 8. 2. 2020) je znázorněno v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Vedení podniku

Generální ředitel	Ing. Josef Vojáček
Správní ředitel	JUDr. Pavel Krpata
Ředitel lesního a vodního hospodářství	Ing. Vladimír Krchov, Ph.D.
Ekonomický ředitel	Ing. Jiří Krejča
Obchodní ředitel	Ing. Petr Urban

Zdroj: Lesy České republiky, s. p. © 2020 (vlastní zpracování).

Dozorčí rada dle zákona o státním podniku například projednává výroční zprávu a roční finanční plán, schvaluje zásadní otázky koncepce rozvoje podniku a nakládání s majetkem podniku. Dozorčí rada se musí skládat ze dvou třetin z členů jmenovaných zakladatelem (Ministerstvem zemědělství ČR) a z jedné třetiny ze zástupců zaměstnanců podniku. Dozorčí radu LČR tvoří (k 8. 2. 2020) předseda Ing. Jaromír Vašíček, CSc., Mgr. Patrik Mlynář, Ing. Miroslav Jankovský, Ing. Jaromír Kříha, Ing. Karel Otava a Zbyněk Nečas.

Státní podnik Lesy České republiky je organizován do tří stupňů. První stupeň je tvořen podnikovým ředitelstvím, druhý 11 krajskými ředitelstvími, 4 lesními závody, semenářským závodem a 7 správami toků. Třetí stupeň je složen z 64 lesních správ.

3.3 Krajské ředitelství Šumperk

Ředitelem Krajského ředitelství Šumperk, které sídlí v Šumperku, je Ing. Pavel Indra. Pod toto krajské ředitelství spadá 7 lesních správ – LS Hanušovice, LS Janovice, LS Jeseník, LS Loučná nad Desnou, LS Město Albrechtice, LS Ruda nad Moravou a LS Šternberk. Celkem KŘ Šumperk zaměstnává 185 zaměstnanců (k 8. 2. 2020).

Dotazníkové šetření provedené v této bakalářské práci bude probíhat jen na lesních správách spadajících pod KŘ Šumperk, což zahrnuje 165 zaměstnanců (k 8. 2. 2020). Zbytek zaměstnanců pracujících přímo na KŘ Šumperk do dotazníkového šetření zahrnuto nebude. Jelikož profesní zaměření zaměstnanců na krajském ředitelství

je odlišné než na jednotlivých lesních správách. Na KŘ Šumperk je mimo ředitele a jeho zástupce zaměstnán i právník, techničtí pracovníci pro stavební činnost, specialista odbytu nebo ochrany přírody, provozní inspektor nebo inspektor genetiky, pěstování a ochrany lesa a referenti (účetnictví, informatiky, pro katastr a restituce).

V následující tabulce 3.2 je znázorněn počet zaměstnanců (k 8. 2. 2020) na jednotlivých lesních správách náležejících KŘ Šumperk a jejich profesní složení. Stěžejními zaměstnanci lesních správ jsou revírníci, také je tato pracovní pozice nejpočetnější.

Tab. 3.2 Zaměstnanci lesních správ KŘ Šumperk

	LS Hanušovice	LS Janovice	LS Jeseník	LS Loučná n. Desnou	LS Město Albrechtice	LS Ruda n. Moravou	LS Šternberk	Celkem
Lesní správce	1	1	1	1	1	1	1	7
Zástupce lesního správce	1	1	1	1	1	1	1	7
Referent pro účetnictví	2	2	2	2	3	2	2	15
Referent pro katastr a restituce	2	2	2	1	2	2	1	12
Technik lesní správy	2	1	1	1	1	1	1	8
Revírník	14	11	7	8	15	13	12	80
Technický pracovník ochrany lesa		5	3		6	1	2	17
Adjunkt lesní správy		2	1	2	2	2		9
Referent odbytu		1	2		1	1	4	9
Oborník				1				1
Celkový počet zaměstnanců	22	26	20	17	32	24	24	165

Zdroj: Lesy České republiky, s. p. © 2020 (vlastní zpracování).

Níže jsou vyjmenovány některé charakteristiky jednotlivých pracovních pozic:

- lesní správce – zajišťuje chod a fungování dané lesní správy, řídí její zaměstnance, zajišťuje řádné lesnické a myslivecké hospodaření, majetkovou správu a ochranu lesa;
- zástupce lesního správce – zabezpečuje agendu k fungování lesní správy, zastupuje lesního správce;
- revírník – odpovídá za lesnické hospodaření na svém revíru;
- referent pro účetnictví – vede účetní agendu lesní správy;

- referent pro katastr a restituce – zajišťuje agendu týkající se vlastnictví pozemků, nákup, směnu, prodej a nájem pozemků;
- referent odbytu – zajišťuje prodej dřeva na dané lesní správě;
- technik lesní správy – vede evidenci těžební a pěstební činnosti, ochrany lesa, autoprovozu, agendy požární ochrany a BOZP;
- technický pracovník ochrany lesa – zabezpečuje ochranu lesa dané lesní správy, zjišťuje škody a škodlivé činitele, vyznačuje těžby dřeva;
- adjunkt lesní správy – připravuje se na funkci revírníka, pomáhá při vyznačování těžby dřeva;
- oborník – zajišťuje myslivecké hospodaření ve svěřené oboře a práce s tím související.

3.4 Charakteristika současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Státní podnik Lesy České republiky podporuje vzdělávání svých zaměstnanců po celou dobu trvání pracovního poměru. Podnik využívá interní i externí lektory a metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti i mimo pracoviště. Především je kladen důraz na využitelnost nových znalostí. Rozvojové aktivity jsou orientovány spíše na vedoucí zaměstnance.

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v souladu se strategií podniku a je založen na systematickém přístupu.

K identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb dochází jak ze strany vedoucího zaměstnance nebo specialisty pro vzdělávání a rozvoj, tak i ze strany samotného zaměstnance prostřednictvím sebereflexe. Identifikace vzdělávacích potřeb je založena na analýze těchto potřeb, při níž dochází k porovnání skutečné a požadované úrovně vědomostí, dovedností i výkonu a k nalezení vzdělávací potřeby.

Poté je vzdělávání naplánováno za spolupráce vedoucích zaměstnanců a specialisty pro vzdělávání a rozvoj. Plánuje se především způsob řešení, jak bude potřeba vzdělávání kryta. Potřeba vzdělávání může být realizována prostřednictvím kurzů profesních organizací (např. Česká lesnická společnost, z. s. či Pro Silva Bohemica), vzdělávacích agentur nebo je potřeba kryta podnikovými lektory. Kurzy mohou být uzavřené, tedy určené jen pro zaměstnance LČR a přizpůsobené jejich potřebám, anebo

mohou být otevřené. Otevřených kurzů se mohou zúčastnit i zaměstnanci jiných podniků (případně veřejnost) a jsou realizovány externími lektory.

Nabídky některých školení od dodavatelů (vzdělávacích organizací) či konferencí jsou zaměstnancům většinou zasílány na e-mail. Na některé vzdělávací aktivity zaměstnance upozorní nadřízený nebo specialista pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, případně si je sám zaměstnanec může vyhledat.

K zhodnocení vzdělávací aktivity dochází prostřednictvím dotazníku nebo na základě rozhovoru s nadřízeným po jejím absolvování. Provádí se jen u vybraných akcí, zejména dodaných novým dodavatelem nebo u akcí s vyšší finančním nákladem.

S prvními vzdělávacími aktivitami se zaměstnanci setkávají již během adaptačního procesu.

Vzdělávání v rámci adaptačního procesu

Adaptační proces, trvající zpravidla 3 měsíce, je určen pro nové zaměstnance, anebo pro zaměstnance vracející se například z rodičovské dovolené. Proces adaptace zahrnuje vstupní školení, zaškolení a Adaptační den. Smyslem procesu je začlenění zaměstnanců do pracovního prostředí, osvojení si potřebných znalostí v odborné oblasti, absolvování zákonných a vstupních školení. Během celého adaptačního procesu zaměstnanci pomáhá zkušenější kolega (mentor), který zodpovídá jeho otázky a zároveň ho kontroluje.

Adaptační den je určen pouze pro technickohospodářské zaměstnance. Tento den slouží zaměstnanci k seznámení se mimo jiné s ředitelstvím podniku, s hodnotami, historií i vnitřními předpisy podniku.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců po adaptačním procesu

Pro odborné vzdělávání technickohospodářských zaměstnanců podnik nejčastěji využívá vzdělávání pomocí demonstračních objektů, přednášky či porady (i v terénu). Školení pro skupiny zaměstnanců, řešících obdobné pracovní úkoly, jsou skupinově organizována především, dojde-li ke změně v předpisech, ať už podnikových nebo legislativních, nebo jsou-li objeveny nové poznatky v dané oblasti. Zákonná školení (BOZP, požární ochrana, první pomoc, školení řidičů – referentů, školení používání chemických přípravků apod.) jsou po adaptačním procesu prováděna dle příslušných

normativ ve vyžadované periodě (například po 3 či 5 letech). Podnik využívá metody e-learningu pro školení BOZP, požární ochrany a školení řidičů.

Lesy České republiky, s. p. podporují vzdělávací a rozvojové aktivity určené pro vedoucí zaměstnance a management se zaměřením na rozvoj měkkých dovedností, jako jsou například komunikační a řídicí dovednosti.

Podnik má k dispozici i podnikové lektory, což jsou zkušenější zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci nebo specialisté. Pro tyto lektory jsou vzdělávací aktivity zaměřeny na prohlubování kvalifikace, komunikační dovednosti a na práci s kancelářským a prezentačním softwarem.

Jazykové kurzy mohou využít zaměstnanci, jejichž pracovní náplní je (mimo jiné) komunikace se zahraničními partnery či práce s cizojazyčnými texty.

Další možností vzdělávání rozvoje zaměstnanců je mentorování, účast na projektech, zastupování, teambuilding a stáž. V rámci stáže si zaměstnanec může rozšířit své dovednosti a zkušenosti na jiné organizační jednotce nebo útvaru.

Lesnická akademie

Do vzdělávacího programu „Lesnická akademie“ (dále LA) se mohou zapsat technickohospodářští zaměstnanci vybraní vedoucím zaměstnancem. Účastníci LA jsou vzděláváni v malých skupinkách (tzn. do 20 účastníků) zkušenějšími zaměstnanci podniku nebo externími odborníky a specialisty na danou činnost. V rámci LA zaměstnanci absolvují povinné i volitelné vzdělávací aktivity, za něž získávají kredity. Aktivity jsou zaměřeny na rozšiřování kompetencí zaměstnanců, zvyšování flexibility zaměstnanců, objasnění souvislostí mezi podnikovými útvary i okolím a zlepšení vnitropodnikových vztahů. Po získání potřebného počtu kreditů během maximálně 3 let a vypracování závěrečné práce obdrží zaměstnanec certifikát.

Plány podniku do budoucna v rámci vzdělávání zaměstnanců

Ze Strategie rozvoje na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024 je patrné, že LČR plánuje nadále zvyšovat odborné znalosti svých zaměstnanců a podněcovat je k samostatnosti a aktivitě.

Prohlubování odborných znalostí se bude zaměřovat především na oblasti:

- ochrana lesa,
- pěstování lesa,

- obchod, skladování a odbyt dříví,
- úloha odborného lesního hospodáře.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku

Ve čtvrté kapitole budou vytyčeny výzkumné otázky a zpracovány výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat data pro zpracování praktické části tak, aby mohl být posouzen současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lesních správ Krajského ředitelství Šumperk státního podniku Lesy České republiky. Na konci kapitoly budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a zodpovězeny výzkumné otázky.

4.1 Výzkumné otázky

V úvodu této bakalářské práce byl vymezen její cíl, kterým je posouzení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk státního podniku Lesy České republiky a návrh případných doporučení na zlepšení současného stavu.

Jsou stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Považují respondenti vzdělávací aktivity za přínosné pro jejich práci?
2. Mají interní lektori z pohledu respondentů dostatečné vědomosti a dovednosti ke své činnosti?
3. Je práce revírníka spojena především se zájmem o odborné znalosti?

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ke sběru dat potřebných pro zpracování praktické části byla využita metoda dotazování. Dotazníkové šetření bylo realizováno od 13. 2. 2020 do 19. 2. 2020. Dotazník byl zpracován v elektronické podobě. Odkaz na něj byl zaslán zaměstnancům prostřednictvím pracovních e-mailových adres, které jsou uvedené na internetových stránkách LČR. Elektronické dotazování bylo zvoleno na přání ředitele Krajského ředitelství Šumperk vzhledem k jednodušší distribuci, větší anonymitě, nenarušování pracovního režimu zaměstnanců, ale také především proto, že ne všichni zaměstnanci lesních správ mají svou kancelář na lesní správě.

Jak již bylo zmíněno, dotazníkové šetření se týkalo pouze zaměstnanců lesních správ KŘ Šumperk. Zaměstnanci pracující přímo na KŘ Šumperk byli z tohoto šetření vyloučeni z důvodu odlišného profesního složení. Celkem byl dotazník odeslán 165 zaměstnancům. Dotazník byl vyplněn 60 zaměstnanci, návratnost tedy činí 36,36 %. Tato nižší návratnost může být zapříčiněna pracovní vytížeností zaměstnanců a také

formou elektronického dotazování, u něhož obvykle bývá nižší návratnost. Avšak jiná forma dotazování v tomto případě nebyla možná.

Struktura dotazníku je k dispozici v příloze 1. Dotazník byl tvořen 28 otázkami. Prvních 6 otázek bylo identifikačních, ty byly zaměřeny na věk, pohlaví, vzdělání, pracovní pozici respondentů a také na to, na jaké lesní správě pracují a jak dlouho jsou zaměstnání u LČR. Zbylé otázky již byly orientovány na proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Všechny otázky byly povinné, až na dvě otevřené otázky. U každé uzavřené a polouzavřené otázky měli respondenti vybrat jednu odpověď, pokud nebylo stanoveno jinak. Jednotlivé otázky byly konzultovány se specialistou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců LČR tak, aby jim zaměstnanci rozuměli. V dotazníku byly také zahrnuty otázky, které specialistu zajímaly.

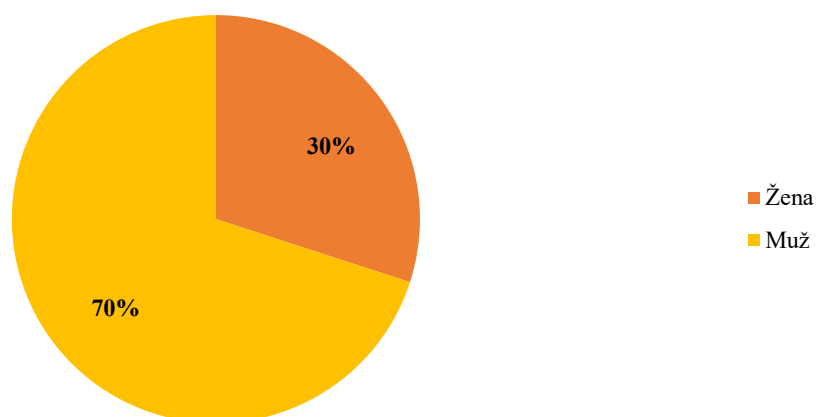
Očekávaným výstupem tohoto šetření je zodpovězení výzkumných otázek, zjištění názorů zaměstnanců na stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jaká je jejich informovanost o možnostech vzdělávání, jaké jsou jejich vzdělávací potřeby a preference.

Výsledky dotazníku budou níže zpracovány pomocí výsečových a sloupcových grafů. Zjištěné informace budou využity pro zpracování návrhů a doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v kapitole 5.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Z celkového počtu 60 respondentů je 30 % žen a 70 % mužů (viz graf 4.1), tedy na dotazník odpovědělo 18 žen a 42 mužů. Vzhledem k tomu, že velkou část zaměstnanců na lesních správách tvoří revírníci (viz tab. 3.2), jimiž jsou muži, není tento výsledek překvapivý.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

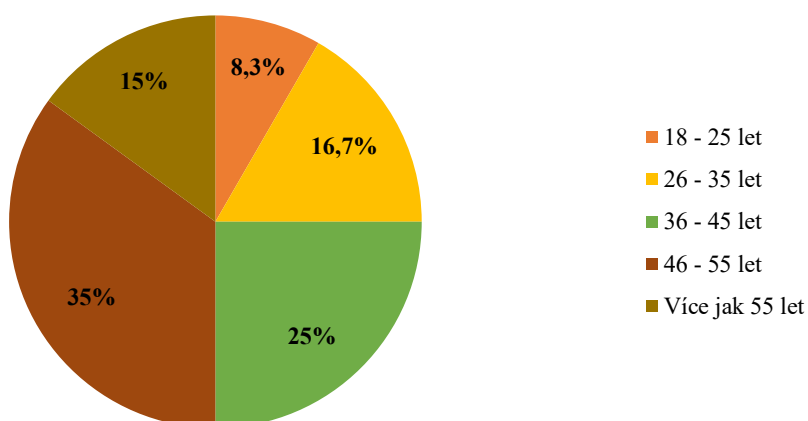


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Další demografická otázka byla zaměřena na věk respondentů. Na dotazník odpovědělo 5 (8,3 %) respondentů z věkové kategorie 18–25 let, 10 (16,7 %) respondentů z kategorie 26–35 let a 15 (25 %) respondentů z věkové kategorie 36–45 let. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 46–55 let, do této skupiny spadá 21 (35 %) respondentů. A z celkového počtu 60 respondentů odpovědělo 9 (15 %) respondentů ve věku nad 55 let. Lze říci, že respondenti jsou spíše starší, 50 % respondentů má více než 46 let (viz graf 4.2).

Graf 4.2 Věk respondentů



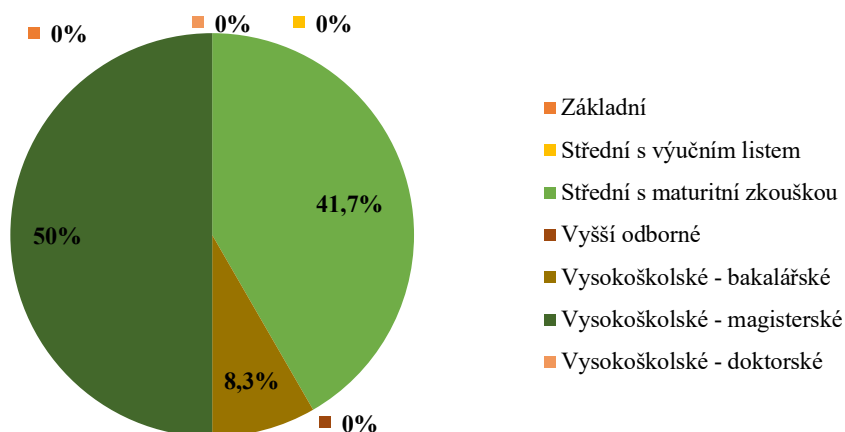
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Třicet (50 %) respondentů má vysokoškolské magisterské vzdělání, 5 (8,3 %) respondentů má

vysokoškolské bakalářské vzdělání a 25 (41,7 %) respondentů má střední vzdělání s maturitní zkouškou (viz graf 4.3). Téměř 60 % respondentů má vysokoškolské vzdělání.

Graf 4.3. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

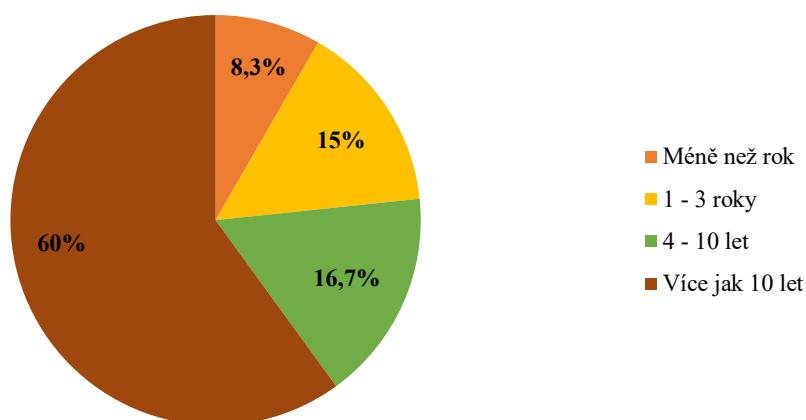


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 4 – Jak dlouho pracujete u LČR?

Další identifikační otázka byla zaměřena na počet let odpracovaných u LČR. Nejmenší skupinu pracujících u podniku méně než 1 rok tvoří 5 (8,3 %) respondentů. Dále následuje 9 (15 %) respondentů pracujících u LČR 1-3 roky, 4-10 let zde pracuje 10 (16,7 %) respondentů. Nejpočetnější skupina respondentů pracuje u LČR více jak 10 let. Tato skupina je tvořena 60 % respondentů, tedy 36 respondenty. Z grafu 4.4 lze vyčíst, že na lesních správách KŘ Šumperk je mnoho stálých zaměstnanců, až 76,7 % respondentů pracuje u podniku více než 4 roky. Pro podnik je tedy výhodné investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Graf 4.4 Počet odpracovaných let u LČR

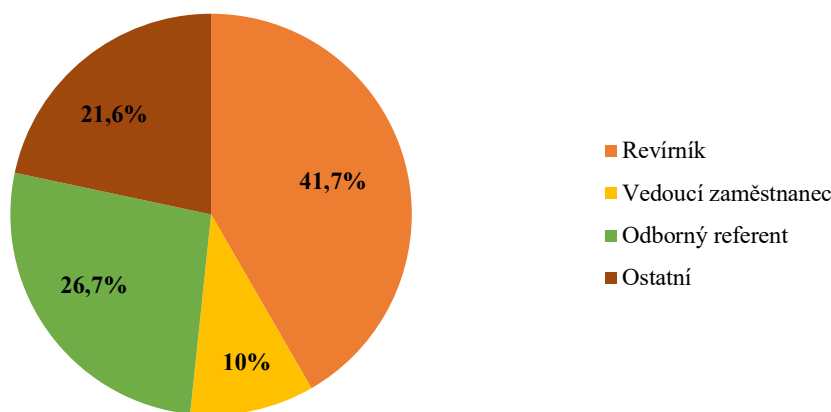


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 5 – Jaká je Vaše pracovní pozice?

Nejpočetnější skupinou respondentů (viz graf 4.5) jsou revírníci. Na dotazník odpovědělo 25 revírníků, to je 41,7 %. Není se čemu divit, neboť pozice revírníka je stěžejní pro podnik, tedy i pro lesní správy KŘ Šumperk (viz tab. 3.2). Druhou nejpočetnější skupinu respondentů těchto správ tvoří odborní referenti, jimiž jsou myšleni referenti pro katastr a restituce, referenti odbytu a referenti pro účetnictví. Na těchto pozicích se nachází 16 (26,7 %) respondentů. Dále 13 (21,6 %) respondentů patří do skupiny „ostatní“. Tato skupina zahrnuje adjunkty, techniky lesních správ, technické pracovníky ochrany lesa a oborníka. Nejmenší skupinu 6 (10 %) respondentů tvoří vedoucí zaměstnanci, tedy lesní správci a jejich zástupci.

Graf 4.5 Pracovní pozice respondentů

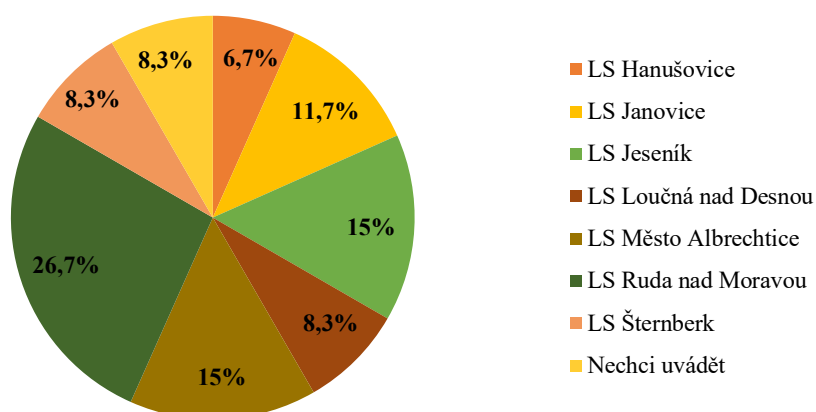


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 6 – Z jaké jste lesní správy?

Poslední identifikační otázka byla zaměřena na lesní správu respondentů. Zaměstnancům, kteří by nechtěli uvádět lesní správu, na které pracují, byla nabídnuta odpověď „nechci uvádět“ pro pocit větší anonymity. Tuto odpověď zvolilo 5 (8,3 %) respondentů. Jak je možné vidět v grafu 4.6 nejvíce respondentů spadá pod LS Ruda nad Moravou. Celkem 16 (26,7 %) respondentů pochází z této lesní správy. Dále následovala LS Jeseník a LS Město Albrechtice. Z obou lesních správ odpovědělo 9 (15 %) respondentů. Poté 7 (11,7 %) respondentů z LS Janovice, 5 (8,3 %) respondentů z LS Loučná nad Desnou a LS Šternberk. Nejméně respondentů odpovědělo z LS Hanušovice, pouze 4 (6,7 %) respondenti.

Graf 4.6 Lesní správa respondentů

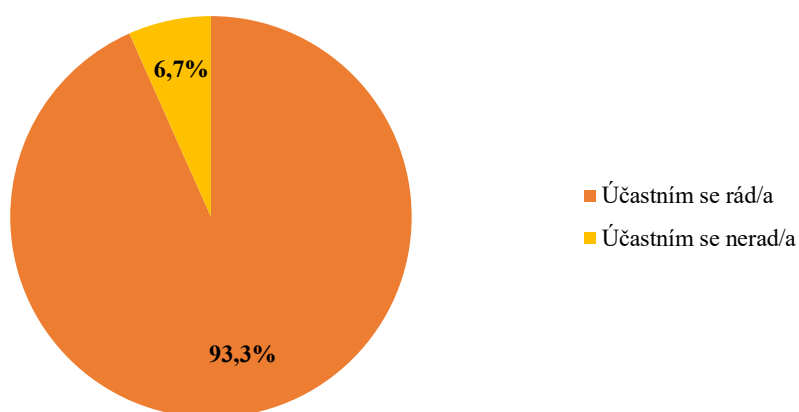


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 7 – Účastníte se rádi vzdělávacích aktivit, které podnik nabízí?

Cílem další otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci rádi účastní vzdělávacích aktivit. Padesát šest (93,3 %) respondentů se rádo účastní vzdělávacích aktivit (viz graf 4.7), což je pro podnik velmi dobrá zpráva, neboť zaměstnanci mají zájem se vzdělávat. Pouze 4 (6,7 %) respondenti uvedli, že se neradi účastní. Zajímavostí může být, že 3 ze 4 respondentů, kteří se neradi účastní vzdělávacích aktivit jsou zaměstnanci LS Město Albrechtice.

Graf 4.7 Vztah respondentů k účasti na vzdělávacích aktivitách



Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 8 - Pokud se neradi účastníte vzdělávacích aktivit, uveďte prosím proč

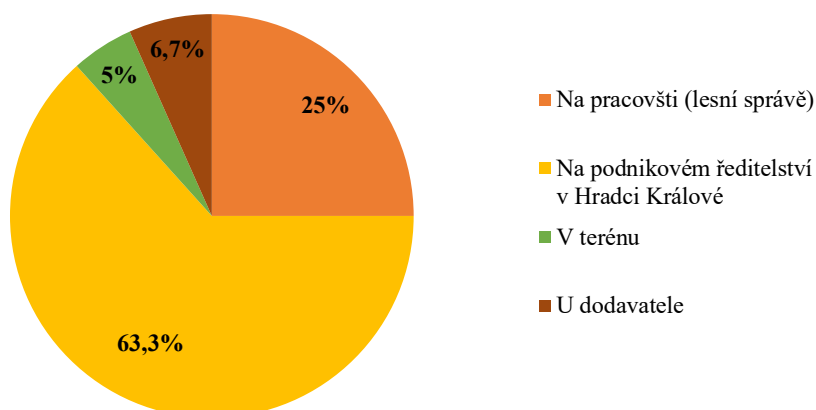
Pokud respondenti odpověděli u otázky č. 7, že se neradi účastní vzdělávacích aktivit, byla pro ně vyhrazena otázka č. 8. V této otázce měli zdůvodnit, proč se neradi účastní. Jelikož byla tato otázka otevřená a nepovinná, odpověděli na ni jen 2 respondenti

ze 4. Oba respondenti spadají do kategorie „ostatní“. První respondent uvedl jako svůj důvod neužitečnost všech vzdělávacích aktivit, kterých se doposud zúčastnil. Tento respondent pracuje u LČR 1-3 roky. Je tedy možné, že se tento respondent zúčastnil pouze vstupních a zákonných školení, která mu nepřišla dostatečně užitečná. Druhý respondent zmínil, že vše ihned zapomene, pokud nedojde k využití informací ze vzdělávací aktivity hned druhý den.

Otázka č. 9 – Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?

Další otázka byla zaměřena na místo konání vzdělávacích akcí zaměstnanců. Z grafu 4.8 je patrné, že 63,3 % (38) respondentů nejčastěji navštěvuje vzdělávací aktivity na podnikovém ředitelství v Hradci Králové, 25 % (15) respondentů na pracovišti (lesní správě). U dodavatele, tedy ve vzdělávací organizaci, jsou nejčastěji vzdělávání 4 (6,7 %) respondenti a v terénu 3 (5 %) respondenti.

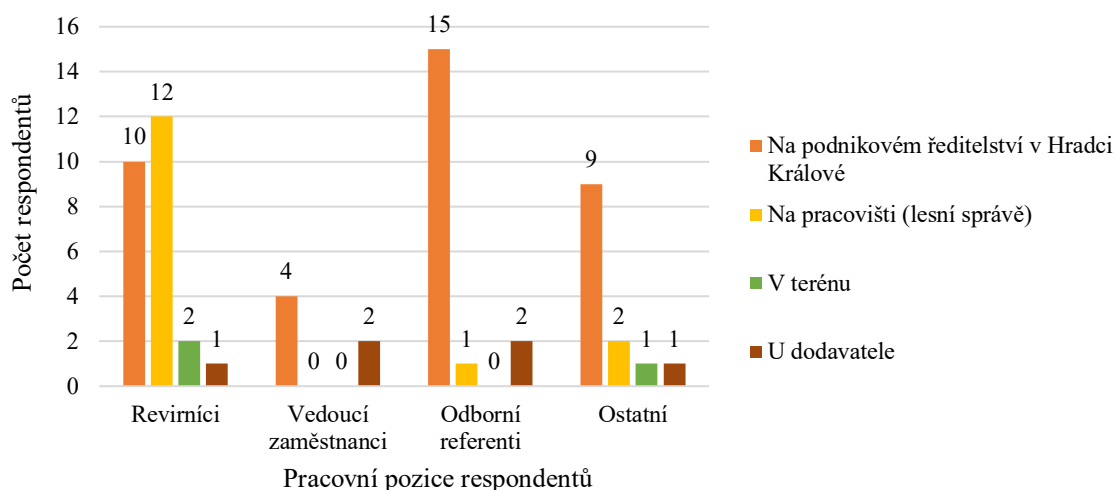
Graf 4.8 Nejčastější místo vzdělávání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 4.9 zobrazuje nejčastější místo vzdělávání respondentů podle jejich pracovní pozice. Lze vidět, že respondenti na pozici revírníka jsou nejčastěji vzdělávání na pracovišti a podnikovém ředitelství v Hradci Králové. Vedoucí zaměstnanci jsou (podle odpovědí respondentů) vzdělávání na podnikovém ředitelství v Hradci Králové a u dodavatele. U odborných referentů značně převažuje vzdělávání na podnikovém ředitelství v Hradci Králové, taktéž u skupinky respondentů spadající do kategorie „ostatní“.

Graf 4.9 Nejčastější místo vzdělávání – podle pracovních pozic respondentů

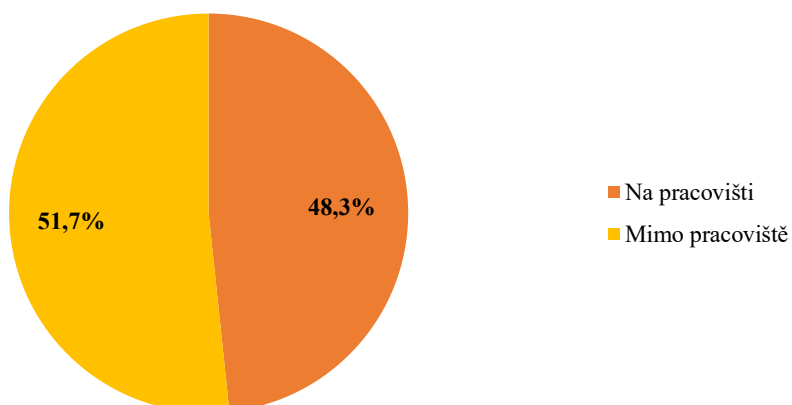


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 10 – Upřednostňujete vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj?

Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci raději vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj. Pracovištěm je v tomto případě myšlena lesní správa i celé území v působnosti dané LS. Výsledky vyšly celkem vyrovnaně (viz graf 4.10), tedy 31 (51,7 %) respondentů uvedlo vzdělávání mimo pracoviště a 29 (48,3 %) respondentů vzdělávání na pracovišti. Tyto výsledky mohou být ovlivněny tím, že respondenti by chtěli mít klid na vzdělávání, nebo by chtěli změnit prostředí. Nebo naopak respondenti nechtějí dojíždět například až do Hradce Králové či na jiné vzdálené místo, a proto zvolili odpověď „na pracovišti“.

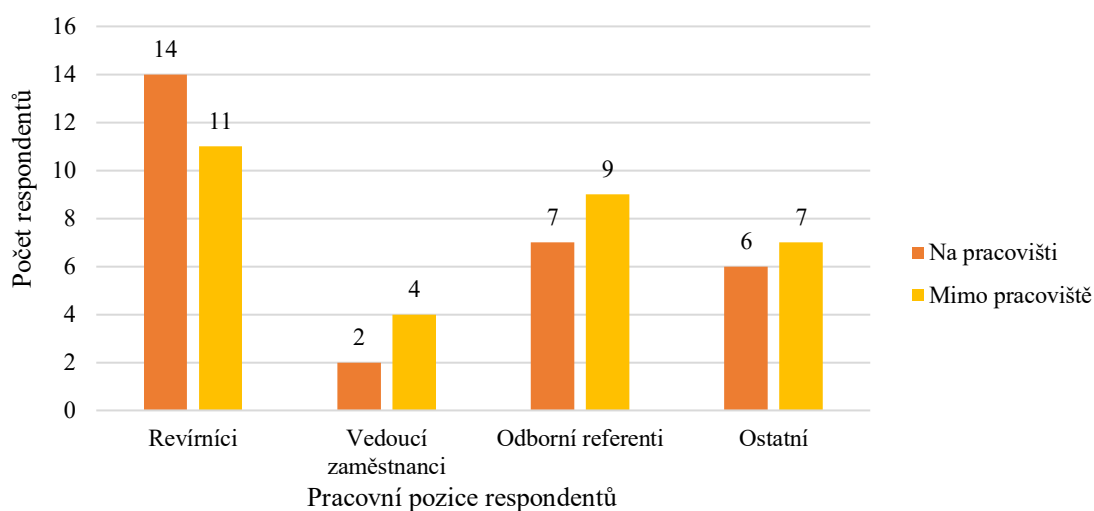
Graf 4.10 Preferované místo vzdělávání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 4.11 je zřejmé, že pouze u respondentů na pozici revírníka převažuje vzdělávání na pracovišti. U ostatních pracovních pozic vždy více respondentů odpovědělo „mimo pracoviště“.

Graf 4.11 Preferované místo vzdělávání – podle pracovních pozic respondentů



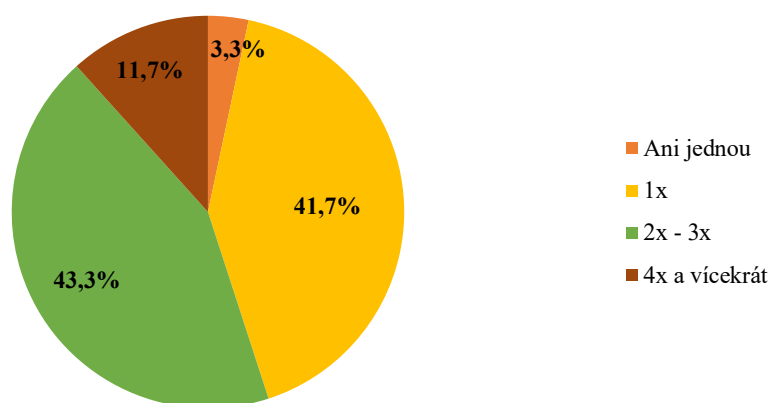
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 11 – Kolikrát do roka se účastníte nějaké vzdělávací aktivity?

Další otázka byla zaměřena na počet vzdělávacích aktivit během roku (viz graf 4.12), přičemž pracovní porada se v tomto případě nebrala jako vzdělávací aktivita. Odpověď „ani jednou“ uvedli 2 (3,3 %) respondenti. Jednou za rok se účastní vzdělávacích aktivit 25 (41,7 %) respondentů, 2x-3x 26 (43,3 %) respondentů a 4x a vícekrát 7 (11,7 %) respondentů.

Téměř polovina (27) respondentů uvedla, že se neúčastní vůbec žádné vzdělávací aktivity během roku nebo pouze jednou za rok. Je však nutné zamyslet se nad tím, zda to není málo. To, že se respondenti tak málo účastní vzdělávacích aktivit může být zapříčiněno tím, že jim je tak malé množství vzdělávacích aktivit nabízeno, nebo se jim nabídka kurzů nelíbí a nemají o takové kurzy zájem, anebo jsou pracovně vytíženi. Bylo totiž zjištěno již v otázce č. 7, že se většina respondentů vzdělává ráda. Náзор respondentů na počet vzdělávání byl zjišťován pomocí otázky č. 12.

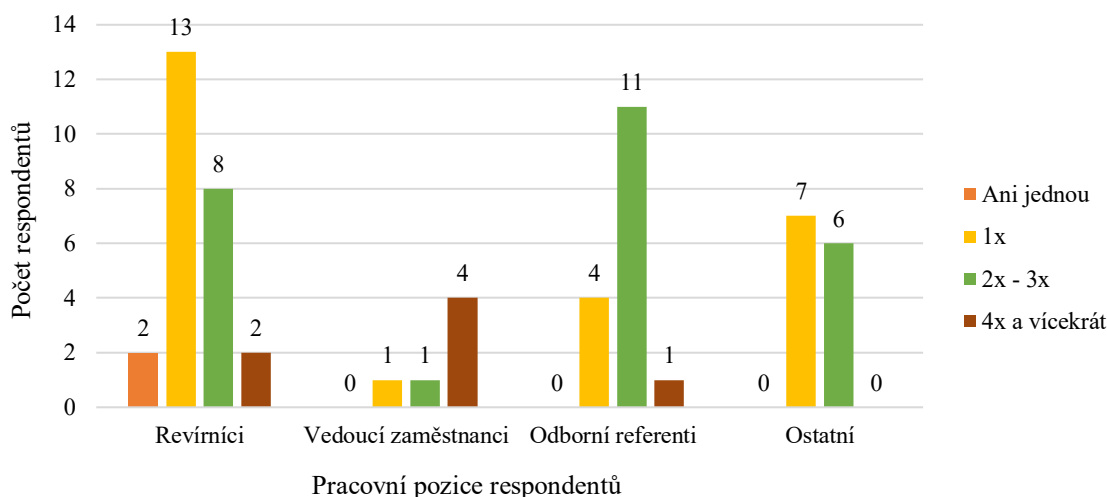
Graf 4.12 Počet vzdělávacích aktivit za rok



Zdroj: vlastní zpracování.

Z grafu 4.13 vyplývá, že respondenti na pozici revírníka se nejčastěji účastní vzdělávacích aktivit jedenkrát za rok. Také jediní dva revírníci uvedli, že se neúčastní ani jednou za rok. U respondentů na vedoucí pozici byla nejčastější odpověď „4x a vícekrát“ a u odborných referentů „2x-3x“. U pracovních pozic spadajících do skupiny „ostatní“ jsou pouze dva druhy odpovědí. Počet těchto odpovědí je téměř vyrovnaný. Tito respondenti se dle odpovědí účastní vzdělávacích aktivit jedenkrát za rok či dvakrát až třikrát za rok.

Graf 4.13 Počet vzdělávacích aktivit za rok – podle pracovních pozic respondentů



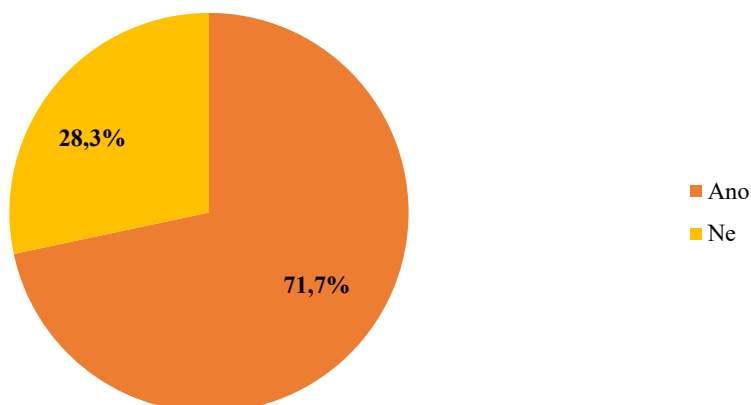
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 12 – Přijde Vám tento počet dostačující?

Na otázku č. 11 navazovala otázka dvanáctá, jejímž cílem bylo zjistit, zda respondentům stačí dosavadní počet vzdělávacích aktivit za rok. Větší část respondentů uvedla odpověď „Ano“ (viz graf 4.14). Se svým počtem vzdělávacích aktivit

během roku je spokojeno 43 (71,7 %) respondentů. Odpověď „Ne“ zvolilo 17 (28,3 %) respondentů.

Graf 4.14 Dostatečný počet vzdělávacích aktivit za rok



Zdroj: vlastní zpracování.

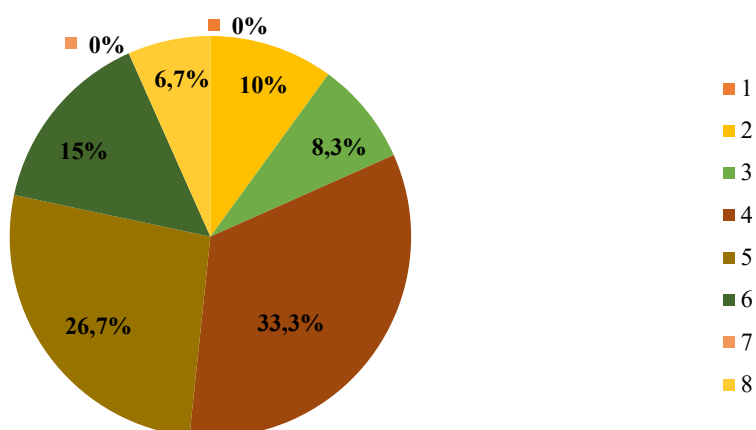
Celkem 2 respondenti uvedli, že se neúčastní žádných vzdělávacích aktivit ani jednou za rok, přičemž jednomu respondentovi tento stav nevyhovuje (tedy chtěl by se více vzdělávat) a druhému vyhovuje. Důvodem druhého respondenta může být to, že již u otázky č. 7 tento respondent uvedl, že se nerad účastní vzdělávacích aktivit. Je možné, že tento respondent nemá zájem se již dále vzdělávat.

Odpověď „1x“ za rok uvedlo 25 respondentů, z toho 17 respondentů je s tímto počtem spokojeno, zbylých 8 ne. Z 26 respondentů, kteří se účastní vzdělávacích aktivit 2x-3x za rok, to vnímá 7 respondentů jako nedostačující. Čtyřikrát a vícekrát za rok se účastní vzdělávacích aktivit 7 respondentů, z toho pouze jeden uvedl, že je tento počet jeho vzdělávacích aktivit nedostatečný.

Otázka č. 13 – Jakou průměrnou délku školení (v hodinách) preferujete?

Další otázka byla zaměřena na realizaci vzdělávacích aktivit z časového hlediska. Zároveň tato otázka byla zařazena na přání specialisty pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců LČR. Nejpreferovanější délka školení vyšla 4 hodiny. Takto odpovědělo 20 (33,3 %) respondentů. Pět hodin zvolilo 16 (26,7 %) respondentů, 6 hodin 9 (15 %) respondentů. Dále dvě hodiny odpovědělo 6 (10 %) respondentů, 5 (8,3 %) respondentů 3 hodiny a 4 (6,7 %) respondenti vybrali 8 hodin. Délku 1 hodinu a 7 hodin žádný respondent nevybral (viz graf 4.15). Respondenti preferují spíše kratší vzdělávací aktivity (4-5 hodin).

Graf 4.15 Délka školení v hodinách



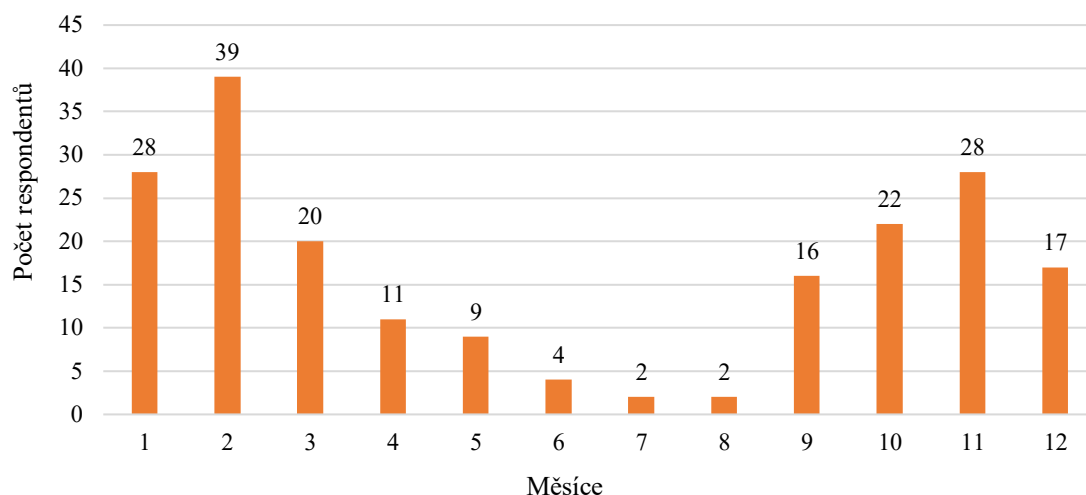
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 14 – Které měsíce v roce jsou z pohledu Vaší pracovní pozice vhodné pro vzdělávání?

I otázka č. 14 byla zařazena na přání podnikového specialisty pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Na lesních správách se nachází různé pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že práce některých zaměstnanců je značně ovlivněna přírodními a výrobně technickými podmínkami, je možné, že v některých měsících jsou zaměstnanci velmi pracovně vytíženi. Proto není vhodné je v těchto měsících zaměstnávat vzděláváním. Pro výběr vhodných měsíců pro vzdělávání jednotlivých pracovních pozic sloužila právě otázka č. 14. Respondenti mohli u této otázky uvést více odpovědí. Nejčastěji respondenti vybírali 2-5 odpovědí. Nejvíce uvedl jeden respondent 9 odpovědí.

Celkové výsledky jsou uvedeny v grafu 4.16, měsíce jsou v grafu značeny čísly. Respondenti uvedli jako nejvhodnější měsíc pro vzdělávání únor. Tento měsíc uvedlo 39 (65 %) respondentů, poté leden i listopad zvolilo 28 (46,7 %) respondentů, následuje říjen s 22 (36,7 %) respondenty, březen s 20 (33,3 %), prosinec se 17 (28,3 %), září s 16 (26,7 %), duben s 11 (18,3 %), květen s 9 (15 %), červen se 4 (6,7 %) a nakonec červenec a srpen s 2 respondenty (3,3 %). To, že letní měsíce uvedlo jen pár respondentů, je s největší pravděpodobností ovlivněno výběrem dovolené v tomto období.

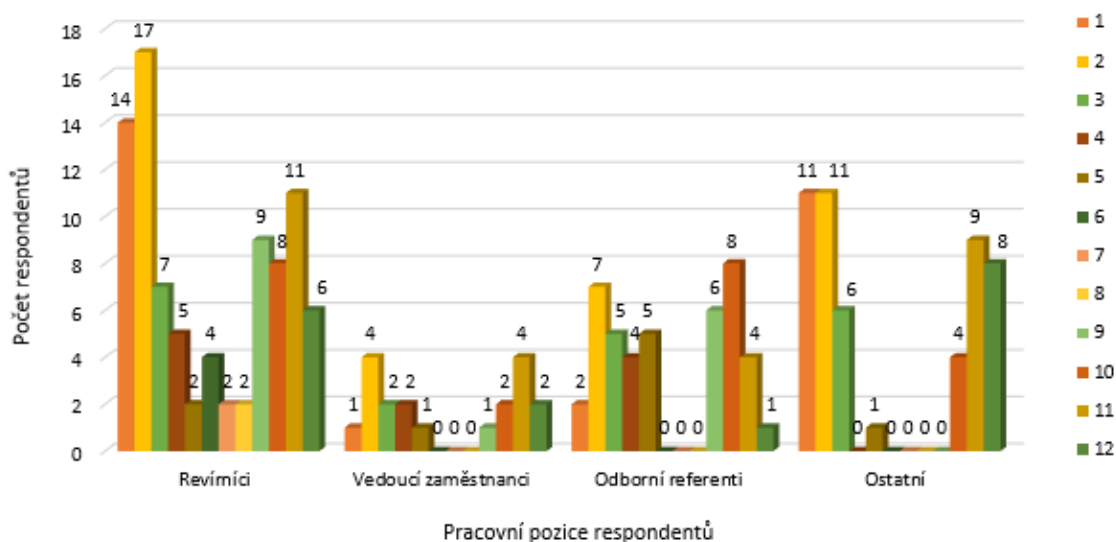
Graf 4.16 Vhodné měsíce pro vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování.

V následujícím grafu 4.17 jsou zobrazeny preferované měsíce dle pracovních pozic. Respondenti na pozici revírníka nejčastěji vybrali měsíc únor, leden a listopad. Respondenti na pozici vedoucích preferují únor a listopad. U odborných referentů byla nejčastější odpověď říjen, únor a září. Respondenti z kategorie „ostatní“ uvedli především leden, únor, listopad a prosinec.

Graf 4.17 Vhodné měsíce pro vzdělávání – podle pracovních pozic respondentů



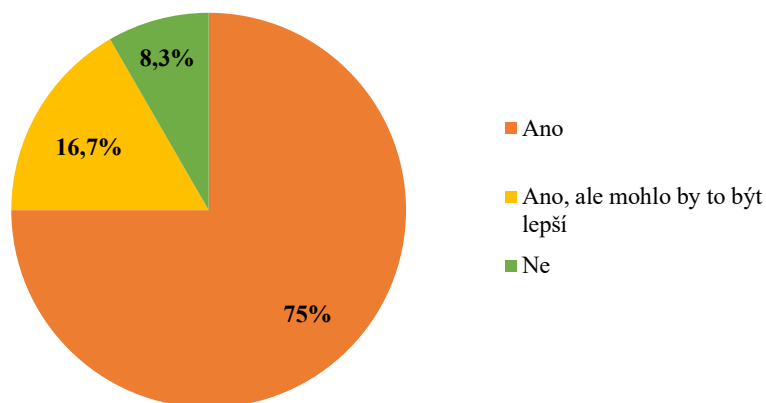
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 15 – Jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, které podnik nabízí?

Je důležité, aby zaměstnanci znali možnosti dalšího vzdělávání v podniku. Proto otázka č. 15 byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o těchto možnostech.

Výsledky vyšly celkem pozitivně. Čtyřicet pět (75 %) respondentů uvedlo, že je dostatečně informováno (viz graf 4.18). Pouze 5 (8,3 %) respondentů odpovědělo, že není dostatečně informováno, z toho 3 respondenti z kategorie „ostatní“ a 2 revírníci. Poslední možnost „Ano, ale mohlo by to být lepší“ vybralo 10 (16,7 %) respondentů, z toho 5 revírníků a 5 odborných referentů.

Graf 4.18 Informovanost respondentů o možnostech vzdělávání

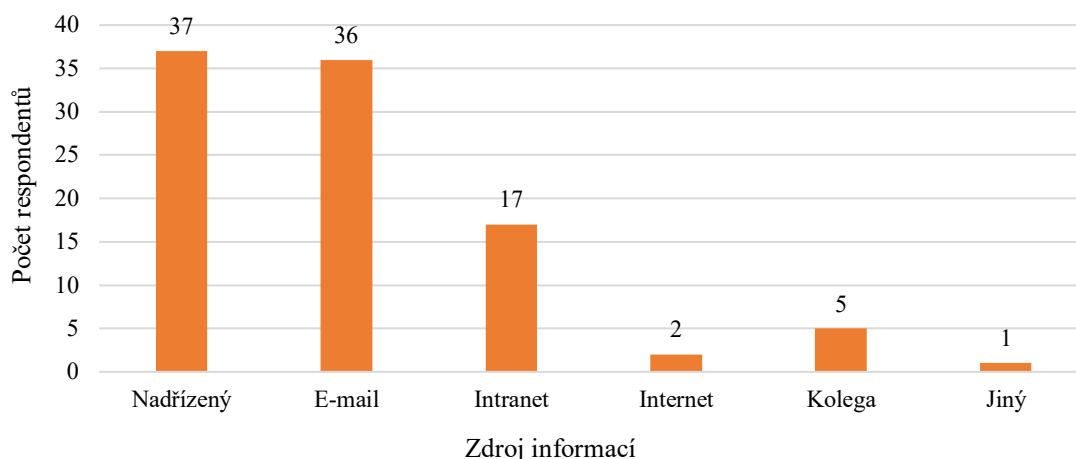


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 16 – Odkud získáváte informace o možnostech vzdělávání u LČR?

Na otázku č. 15 navazovala otázka č. 16, jejímž cílem bylo zjistit nejčastější zdroj informací respondentů o možnostech vzdělávání. U této otázky mohli respondenti uvést maximálně dvě odpovědi. Nejčastější odpovědí bylo „Jsou mi nabízeny nadřazeným“, tuto odpověď zvolilo 37 (61,7 %) respondentů. Třicet šest (60 %) respondentů vybralo odpověď „Jsou mi nabízeny prostřednictvím e-mailu“. Sedmnáct (28,3 %) respondentů si vyhledává informace na intranetu, 2 (3,3 %) na internetu a 5 (8,3 %) respondentů dá na doporučení od kolegů, kteří již podobný kurz absolvovali. U této otázky mohli respondenti napsat i svou vlastní odpověď. Tuto možnost využil jeden respondent, který uvedl, že informace získává na poradě LS. Jeho odpověď by se dala přiřadit k možnosti získávání informací od nadřízeného, který tyto možnosti sděluje třeba právě na poradě. Z grafu 4.19 vyplývá, že zaměstnanci lesních správ dají spíše na zprostředkování informací, sami si informace příliš nevyhledávají nebo možná ani neví, kde je vyhledávat.

Graf 4.19 Zdroj informací o možnostech vzdělávání

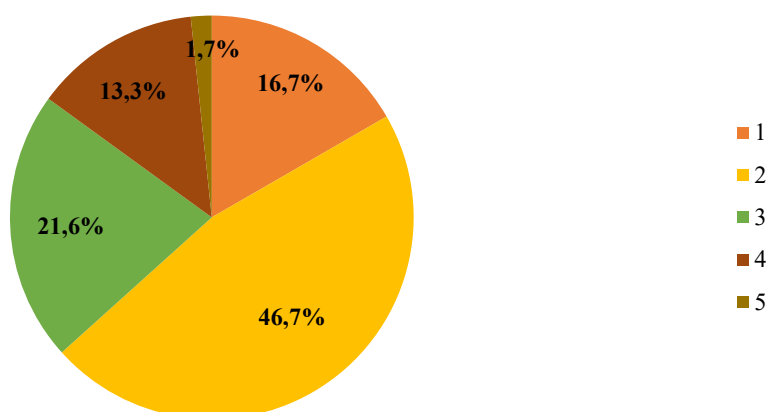


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 17 – Jak byste ohodnotili vědomosti a dovednosti interních lektorů na stupnici 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší)?

Otázka č. 17 byla zaměřena na vědomosti a dovednosti interních lektorů, jelikož lektoři podstatně ovlivňují kvalitu podnikového vzdělávání. Respondenti mohli své interní lektory hodnotit podobně jako ve škole, kdy „1“ je nejlepší hodnocení a „5“ nejhorší. Jedničkou hodnotilo 10 (16,7 %) respondentů. Nejčastější hodnocením byla „2“ (viz graf 4.20), tuto známku udělilo 28 (46,7 %) respondentů. Dále 13 (21,6 %) respondentů zvolilo „3“, 8 (13,3 %) respondentů „4“ a jeden (1,7 %) respondent zvolil nehorší známku. Průměrné hodnocení vědomostí a dovedností interních lektorů je rovno hodnotě 2,37. Dá se říci, že podnik disponuje zkušenými a odborně zdatnými lektory.

Graf 4.20 Ohodnocení interních lektorů

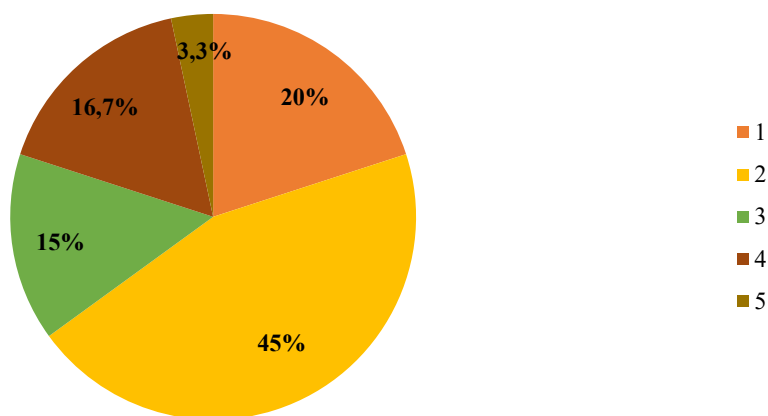


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 18 - Jak byste ohodnotili vědomosti a dovednosti externích lektorů na stupnici 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší)?

Jelikož státní podnik LČR využívá také externí lektory, zaměřovala se otázka č. 18 i na vědomosti a dovednosti těchto lektorů. Stejně jako u otázky č. 17, mohli respondenti hodnotit externí lektory „známkami“ 1-5. Opět nejčastěji hodnotili respondenti lektory dvojkou (viz graf 4.21), takto hodnotilo 27 (45 %) respondentů. Znamku „1“ zvolilo 12 (20 %) respondentů, „3“ vybralo 9 (15 %) respondentů, „4“ 10 (16,7 %) respondentů a „5“ dali 2 (3,3 %) respondenti. Průměrné hodnocení vědomostí a dovedností externích lektorů vyšlo 2,38. Hodnocení externích lektorů je o 0,01 horší než hodnocení interních lektorů. Lze usoudit, že využívané vzdělávací akce jsou také převážně vedeny odborníky.

Graf 4.21 Ohodnocení externích lektorů

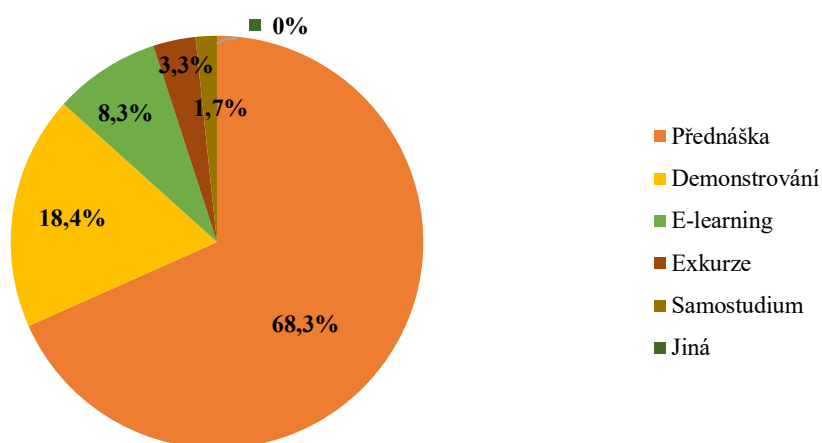


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 19 – Jakou metodou je nejčastěji realizováno Vaše vzdělávání?

Otázka č. 19 byla zaměřena na metodu vzdělávání. Respondenti si mohli vybrat z nabízených možností, anebo uvést jinou. Nejvíce respondentů, celkem 41 (68,3 %) respondentů, vybralo přednášku (viz graf 4.22). Demonstrování zvolilo 11 (18,4 %) respondentů, e-learning 5 (8,3 %) respondentů a exkurzi 2 (3,3 %) respondenti. Samostudium uvedl pouze jeden respondent (1,7 %). U této otázky byla možnost uvést jinou metodu, toho však nikdo nevyužil.

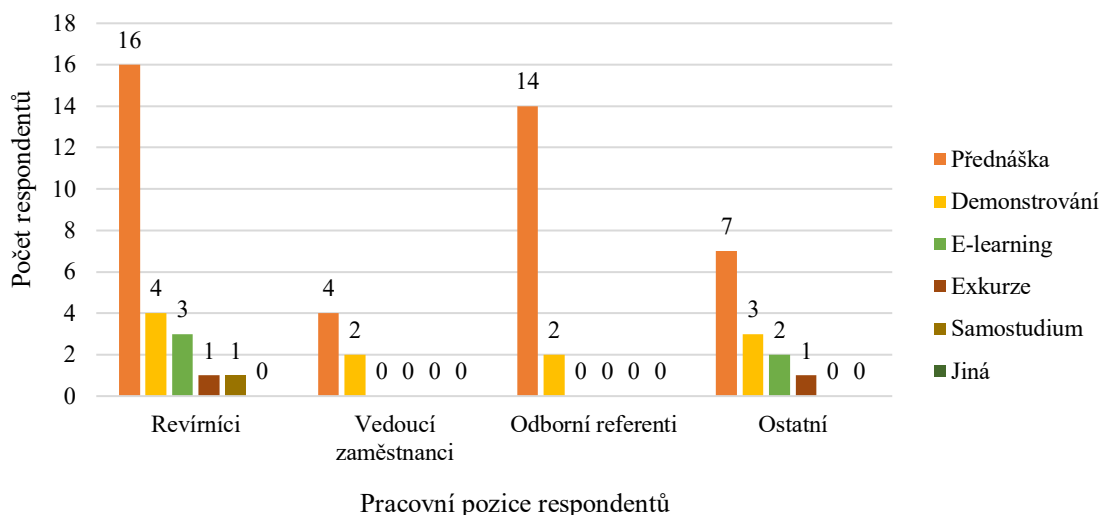
Graf 4.22 Nejčastější metoda vzdělávání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 4.23 jsou rozdělené nejčastější metody vzdělávání podle pracovních pozic. U všech pracovních pozic jasně převažuje přednáška. Lze vidět, že respondenti na pozici odborných referentů a vedoucích zaměstnanců vůbec neuvedli e-learning, exkurzi či samostudium.

Graf 4.23 Nejčastější metoda vzdělávání – podle pracovních pozic respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

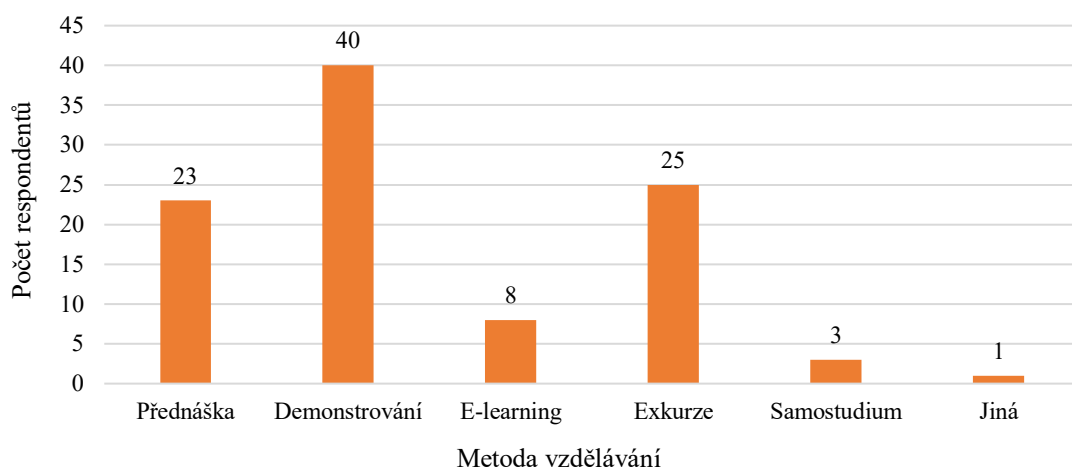
Otázka č. 20 – Kterou metodu preferujete?

Otázka č. 20 navazovala na předchozí otázku. Cílem bylo zjistit, kterou metodu respondenti preferují a zda odpovídá metodě, kterou jsou nejčastěji vzdělávací aktivity realizovány. U této otázky mohli respondenti zvolit maximálně dvě odpovědi. Opět mohli uvést i odpověď jinou. Tuto volbu využil jeden respondent (revírník), který uvedl: „Odborný seminář (skládající se z teoretické a praktické části v terénu).“ Z nabízených možností (viz graf 4.24) uvedlo 40 (66,7 %) respondentů demonstrování, 25 (41,7 %)

respondentů exkurzi, 23 (38,3 %) respondentů přednášku a 8 (13,3 %) respondentů e-learning. Samostudium zvolili 3 respondenti (5 %).

Výsledky této otázky a otázky předchozí se celkem rozcházejí. Jako nejčastější metodu respondenti uváděli přednášku, avšak tato metoda je až 3. preferovaná. Více než půlka respondentů upřednostňuje metodu demonstrování. Lze předpokládat, že si tuto metodu vybrali především proto, že by chtěli vzdělávání pojmout více prakticky, spíše si věci vyzkoušet než jen o dané problematice slyšet.

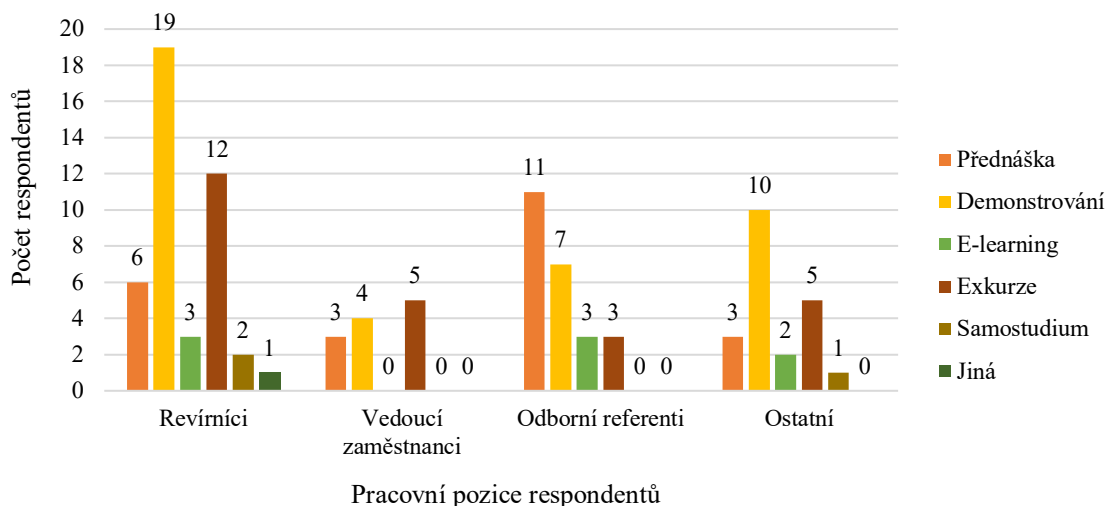
Graf 4.24 Preferovaná metoda vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 4.25 jsou znázorněné preferované metody podle pracovních pozic. Respondenti na pozici revírníka jasně preferují demonstrování, následně exkurzi. Vedoucí zaměstnanci uvedli jako nejčastější odpověď exkurzi a demonstrování. U odborných referentů vyšla podle odpovědí respondentů jako preferovaná metoda přednáška a až poté demonstrování. A respondenti z kategorie „ostatní“ zvolili demonstrování a poté exkurzi.

Graf 4.25 Preferovaná metoda vzdělávání – podle pracovních pozic respondentů

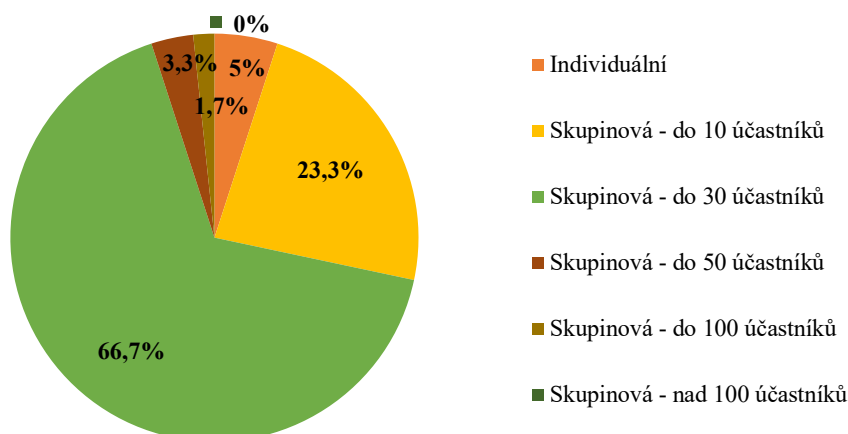


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 21 – Jakou formu vzdělávacích aktivit preferujete?

Otázka č. 21 byla zaměřena na formu vzdělávání, zda zaměstnanci preferují individuální nebo skupinové vzdělávání, případně v jak velké skupině (viz graf 4.26). Tato otázka byla zařazena na přání podnikového specialisty pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Individuální vzdělávání si vybrali pouze 3 respondenti (5 %) – dva respondenti z kategorie ostatní a jeden revírník. Skupinové vzdělávání do 10 účastníků zvolilo 14 (23,3 %) respondentů, do 30 účastníků 40 (66,7 %) respondentů, do 50 účastníků 2 (3,3 %) respondenti a skupinové vzdělávání do 100 účastníků uvedl jeden respondent (1,7 %). Možnost vzdělávání ve skupině nad 100 účastníků si nevybral žádný respondent. Respondenti upřednostňují vzdělávání spíše v menších skupinkách do 30 účastníků, což je samozřejmě efektivnější forma vzdělávání než hromadné vzdělávání například s 100 účastníky. Avšak je to spojeno s větším finančním nákladem.

Graf 4.26 Forma vzdělávání

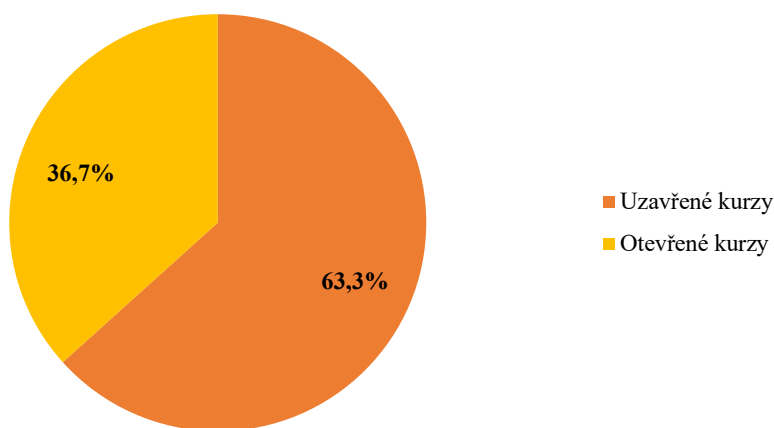


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 22 - Který z kurzů upřednostňujete?

Ve 22. otázce měli respondenti vybrat, který z kurzů preferují. I tato otázka byla přáním specialisty. V nabídce byl uzavřený kurz určený pouze pro zaměstnance LČR nebo otevřený kurz, který je určen pro zaměstnance LČR i pro zaměstnance jiných podniků. Větší část respondentů (viz graf 4.27) zvolila uzavřené kurzy. Tuto odpověď uvedlo 38 (63,3 %) respondentů, otevřené kurzy si vybralo 22 (36,7 %) respondentů.

Graf 4.27 Kurzy



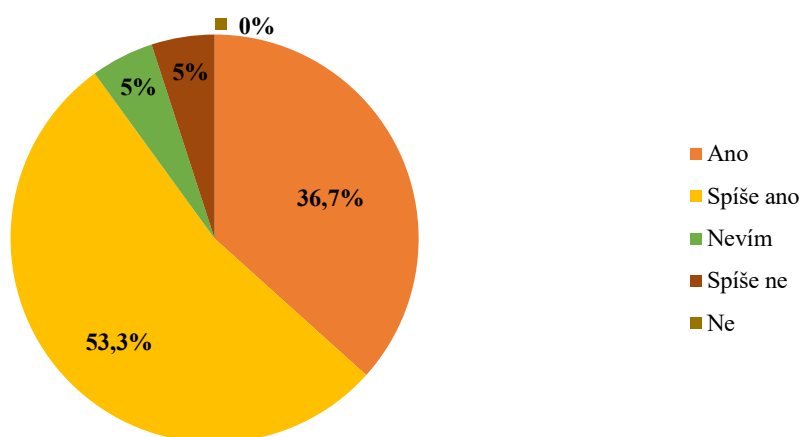
Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 23 – Uplatníte v praxi nově nabyté znalosti?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou vzdělávací aktivity přínosné a zaměstnanci při své práci využijí nové znalosti. Velmi pozitivní je, že žádný z respondentů neuvedl odpověď „Ne“. Pouze 3 respondenti (5 %) odpověděli „Spíše ne“. Další 3 respondenti (5 %) si nebyli jistí uplatnitelností nových znalostí, tak zvolili odpověď „Nevím“. Většina

respondentů – 32 (53,3 %) odpovědělo „Spíše ano“ a 22 (36,7 %) respondentů „Ano“ (viz graf 4.28). Tyto výsledky jsou pro podnik velmi pozitivní. Vypadá to, že vzdělávací aktivity jsou převážně přínosné.

Graf 4.28 Využitelnost nových znalostí v praxi



Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 24 – Jak vnímáte další vzdělávání?

Cílem této otázky bylo zjistit, co pro zaměstnance znamená další vzdělávání. Respondenti mohli na tuto otázku uvést maximálně 3 odpovědi, s kterými se nejvíce ztotožňují. Z grafu 4.29 je patrné, že 42 (70 %) respondentů vnímá další vzdělávání jako možnost získání nových znalostí, 39 (65 %) respondentů jako zvyšování kvality práce a 36 (60 %) respondentů jako nutnost pro výkon jejich práce. Součást kariérního postupu zmínilo 9 (15 %) respondentů a možnost ovlivnění mzdového ohodnocení pouze 3 respondenti (5 %). U této otázky měli respondenti možnost uvést i jinou odpověď, avšak nikdo toho nevyužil.

Je pochopitelné, že nejčastější odpovědí se stalo získávání nových znalostí. Vzhledem k neustálým změnám, ať už legislativním, podnikovým či klimatickým, je potřeba nadále rozvíjet znalosti a přizpůsobovat se změnám. S čímž souvisí i druhá nejčastější odpověď – zvyšování kvality práce. Díky dostatečnému vzdělávání mohou zaměstnanci zkvalitňovat svoji práci a výkon. Přestože respondenti uvedli, že díky vzdělávání zvyšují kvalitu odvedené práce, nevnímá většina respondentů spojitost mezi vzděláváním a kariérním postupem nebo vyšším mzdovým ohodnocením.

Graf 4.29 Vnímání dalšího vzdělávání respondenty

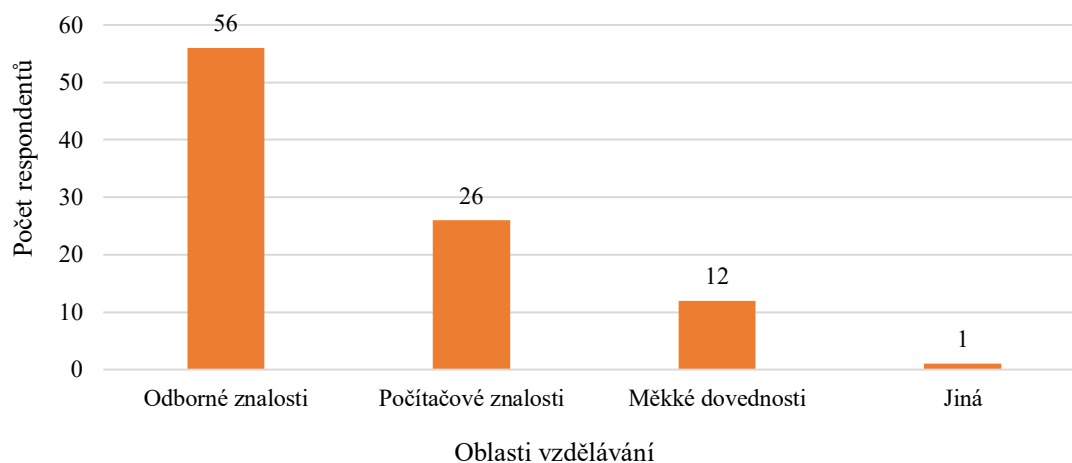


Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 25 – Ve které oblasti byste se chtěli dále vzdělávat?

Tato otázka byla zaměřena na oblast, ve které by se chtěli zaměstnanci dále rozvíjet. Pro podnik je důležité, aby věděl, o co mají zaměstnanci zájem. U této otázky bylo možné vybrat více odpovědí, případně uvést jinou odpověď, která nebyla v nabídce. Téměř většina respondentů – 56 (93,3 %) vybrala odborné znalosti (viz graf 4.30). Tento výsledek není příliš překvapivý, neboť právě odborné znalosti jsou nejpodstatnější pro výkon zaměstnanců a na ty se podnik také nejvíce soustředí. Dále 26 (43,3 %) respondentů uvedlo počítačové znalosti. Dvanáct (20 %) respondentů zvolilo měkké dovednosti. Jeden respondent vybral možnost „Jiná“ a uvedl, že jde do důchodu. Z této odpovědi lze předpokládat, že tento respondent již nemá zájem se dále u podniku vzdělávat, neboť v blízké době v podniku ukončí své pracovní působení.

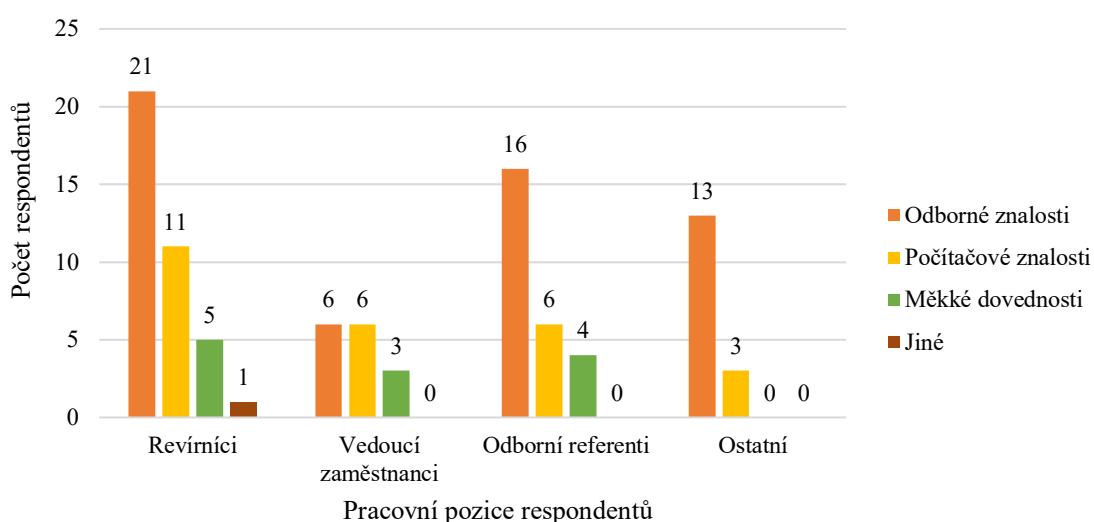
Graf 4.30 Oblasti dalšího vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 4.31 je zobrazen zájem o různé oblasti znalostí a dovedností podle pracovních pozic respondentů. Z 25 revírníků, kteří odpověděli na dotazník, vybralo odborné znalosti 21 respondentů. Respondenti na pozici revírníka projevili zájem také o počítačové znalosti a měkké dovednosti. Všichni respondenti (tj. 6) na pozici vedoucího zaměstnance uvedli, že by se chtěli dále vzdělávat v odborné a počítačové oblasti. Tři vedoucí zaměstnanci by chtěli rozvíjet i měkké dovednosti. Taktéž všichni respondenti (tj. 16) z kategorie odborní referenti mají zájem o odborné znalosti, 6 těchto respondentů má dále zájem o počítačové znalosti a 4 o měkké dovednosti. Respondenti z kategorie „ostatní“ by chtěli všichni (tj. 13) získávat odborné znalosti a 3 respondenti také počítačové, o jiné znalosti a dovednosti tyto respondenti neprojevili zájem.

Graf 4.31 Oblasti dalšího vzdělávání – podle pracovních pozic respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 26 – V případě, že vnímáte potřebu proškolení v „soft skills“ (měkké dovednosti), uveďte, jak byste je využili při své práci

Otázka č. 26 navazovala na předešlou otázkou. Cílem bylo zjistit, k čemu by respondenti využili tyto kurzy a zda by školení měkkých dovedností uvítali a uplatnili i „nevedoucí“ zaměstnanci. Školení měkkých dovedností je totiž určeno především vedoucím zaměstnancům. Zájem o měkké dovednosti v předešlé otázce uvedlo 12 respondentů (3 na vedoucí pozici a 9 „nevedoucích“). Na tuto otázku odpovědělo však jen 9 respondentů (3 vedoucí, 4 revírníci a 2 odborní referenti), jelikož byla otázka nepovinná a také otevřená. Respondenti měli možnost se rozepsat a uvést k čemu by měkké dovednosti využili.

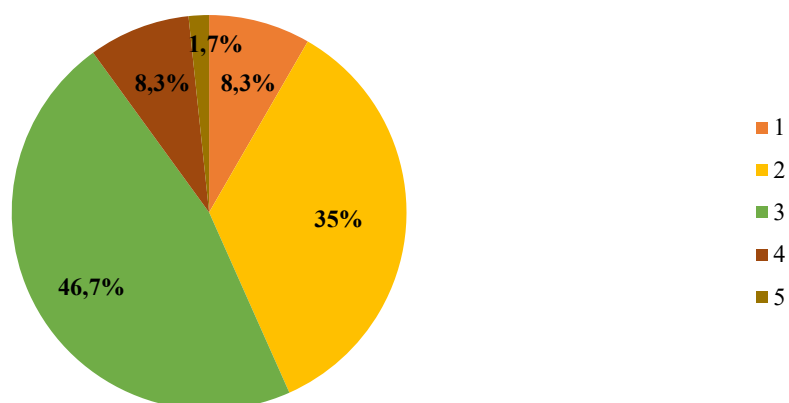
Nejčastěji respondenti zmiňovali, že by chtěli rozvíjet komunikační dovednosti, které by využili při své práci při komunikaci s lidmi – na úřadech, v lese, s obchodními partnery, kolegy i veřejností. Zájem o komunikační dovednosti uvedlo celkem 7 z 9 respondentů (4 revírníci, 2 odborní referenti a 1 vedoucí). Čtyři respondenti (2 revírníci, 1 referent, 1 vedoucí) projevíli zájem o kurzy zvládání zátěže a stresu, který mají především při výskytu více pracovních povinností současně nebo při komunikaci s lidmi. Další dva respondenti (1 vedoucí, 1 odborný referent) by chtěli rozvíjet organizační schopností, tedy umět si lépe zorganizovat svoji práci tak, aby práce byla efektivnější. Také někteří respondenti na vedoucí pozici zmiňovali uplatnění měkkých dovedností při týmové spolupráci, zlepšení vztahů na pracovišti a zvládání krizových situací na pracovišti.

Tedy respondenti na „nevedoucích“ pozicích projevíli zájem o komunikační dovednosti, kurzy zvládání stresu i organizace práce.

Otázka č. 27 - Jak hodnotíte současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u podniku LČR na stupnici 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší)?

Ve 27. otázce měli respondenti ohodnotit stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, opět „1“ představovala nejlepší hodnocení a „5“ nejhorší. Jedničkou hodnotilo současný stav pouze 5 (8,3 %) respondentů, 21 (35 %) respondentů hodnotilo známkou „2“. Nejčastější odpovědí byla „3“ (viz graf 4.32), takto hodnotilo 28 (46,7 %) respondentů. Pět (8,3 %) respondentů zvolilo „4“ a jeden (1,7 %) respondent vybral „5“. Průměrné hodnocení současného stavu je 2,6. Podnik nedopadl špatně, ale určitě jsou oblasti, které by podnik mohl vylepšit.

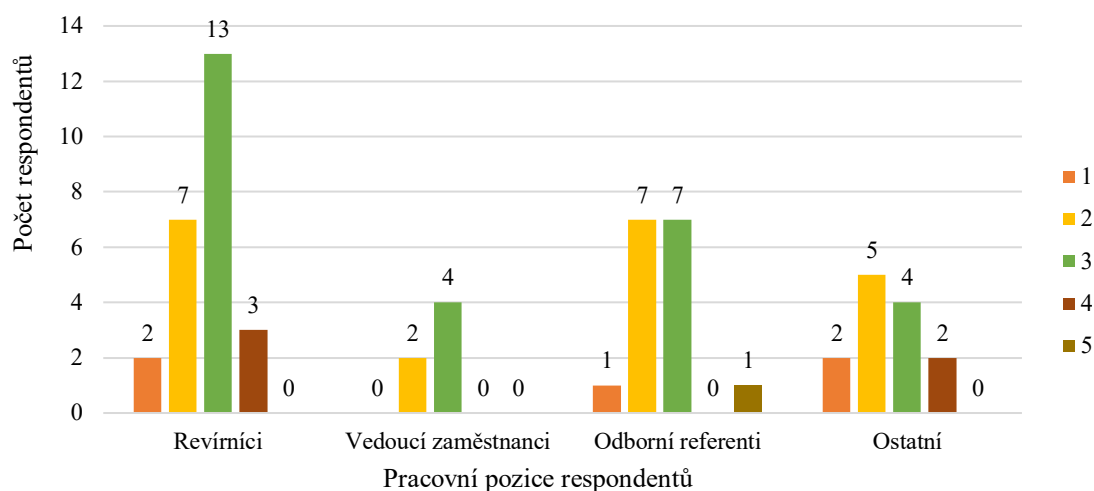
Graf 4.32 Hodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování.

V grafu 4.33 je znázorněno hodnocení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podle jednotlivých pozic. Respondenti na pozici revírníka nejčastěji hodnotili trojkou, vedoucí zaměstnanci také trojkou, odborní referenti dvojkou i trojkou a respondenti z kategorie „ostatní“ udělili nejčastěji dvojku.

Graf 4.33 Hodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje – podle pracovních pozic respondentů



Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka č. 28 – Máte nějaké připomínky k současnému systému vzdělávání a rozvoje?

Poslední otázka byla otevřená. V ní se respondenti mohli rozepsat a vyjádřit k současnému systému vzdělávání a rozvoje. Celkem na tuto otázku odpovědělo 60 respondentů. Pozitivní je, že 23 (38,3 %) respondentů se vyjádřilo kladně k současnému stavu, tedy nemají připomínky. Zbylí respondenti uvádí jednu či více připomínek. Jednotlivé odpovědi byly dle svého charakteru rozděleny do skupin.

První skupina připomínek se vztahovala k metodě vzdělávání. Dva respondenti se přímo zmínili, že by chtěli změnit metodu vzdělávání. Jeden z nich by upřednostnil více osobní komunikace než e-learning, druhý zmiňuje náhradu přednášky metodou demonstrování. Dalších 5 respondentů by preferovalo vzdělávání v terénu a jiní 2 respondenti zmiňují přímo exkurze. Jeden respondent by uvítal videokonference.

Připomínky dalších 8 respondentů se vztahovaly k zaměření se více na praktické vzdělávání a aktuální témata. Tito respondenti si stěžují na malé množství praktických ukázek. Jeden respondent projevil zájem o větší poznávání lesnické technologie a mechanizace. Další respondenti by ocenili zaměření na aktuální témata jako je kůrovec a kůrovcová kalamita, současné přírodní podmínky a sucho. „Chybí mně více praktických

ukázek pěstování lesa v současných klimatických poměrech“ (revírník). Tito respondenti zmiňují, že vzhledem k tomu, že se klimatické podmínky v posledních letech mění, není možné vycházet z jejich znalostí, které získali na vysokých školách před několika lety. Chybí jim školení přizpůsobené aktuálním problémům. Tyto připomínky by alespoň částečně mohly pokrýt plány plynoucí ze Strategie rozvoje na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4, podnik plánuje prohlubovat odborné znalosti týkající se například ochrany lesa nebo pěstování lesa.

Sedm respondentů uvedlo připomínky vztahující se ke vzdělávání v dostupnější vzdálenosti. Především aby kvůli „každému“ školení nemuseli jezdit na podnikové ředitelství do Hradce Králové, kde většina současných vzdělávacích aktivit probíhá. *„Po 4 hodinách cesty není většina lidí schopna 5 hodin vnímat školení, kde polovina informací není důležitá“* (respondent z kategorie „ostatní“). Respondenti uvádějí, že po dlouhé cestě na podnikové ředitelství jsou unaveni, a tím pádem celé školení může být neefektivní.

Jako další problém uvedlo 7 respondentů malou nabídku možností vzdělávání: *„Více školení a vzdělávacích akcí. Nejsou u našeho podniku pomalu žádné“* (revírník). Třem respondentům vadí, že se jich nikdo z podniku neptá, o jaké vzdělávání by měli zájem. Další 3 respondenti by uvítali lepší informovanost o možnostech vzdělávání, především lepší prezentaci vzdělávacích událostí na intranetu.

Jednou z další připomínek bylo také: *„Větší provázanost zaměstnanců. Předávání zkušeností mezi LS“* (revírník). S tím souvisí i další připomínky, které byly zaměřeny na větší míru komunikace o aktuálních problémech a sdílení svých zkušeností. Sdílení zkušeností je také jedním z předpokladů koncepce učící se organizace. Tím, že bude podporována otevřená komunikace mezi pracovníky i mezi jednotlivými lesními správami, se budou zaměstnanci navzájem obohacovat a vzdělávat. Tomuto problému by mohly pomoci právě exkurze.

Poslední skupinu tvoří přání jednotlivců, mezi nimiž se nachází například jazykové vzdělávání, kurzy komunikačních dovedností a týmové spolupráce. Respondenti by také uvítali více školení v počítačové oblasti. Zmiňovali proškolení na Excel, Word, programy k GPS a evidenci výroby elektronickými programy, dále zaměření na geografický informační systém (GIS) a programovací jazyk SQL.

I připomínky respondentů lze brát velmi pozitivně. Je opět vidět, že respondenti mají zájem o vzdělávání a není jim toto téma lhostejné, což je dobrý signál pro podnik.

4.2.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Celkem bylo osloveno 165 zaměstnanců, avšak na dotazník jich odpovědělo 60. Návratnost tedy činí 36,36 %. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina (70 %) respondentů lesních správ KŘ Šumperk jsou muži, 50 % respondentů má více jak 46 let. Polovina respondentů má nejvyšší dosažené vzdělávání vysokoškolské magisterské a až 60 % respondentů pracuje u LČR více jak 10 let. Nejvíce (41,7 %) respondentů je na pozici revírníka a největší zastoupení (26,7 %) respondentů je z LS Ruda nad Moravou.

Bylo zjištěno, že téměř většina respondentů (93,3 %) se ráda vzdělává. Pouze 4 (6,7 %) respondenti uvedli, že se neradi účastní vzdělávacích aktivit. Respondenti vnímají další vzdělávání především jako možnost získávání nových znalostí a zvyšování kvality práce či nutnost pro výkon jejich práce. Nejčastěji jsou respondenti (63,3 %) vzdělávání na podnikovém ředitelství v Hradci Králové. Při volbě místa vzdělávání uvedlo 31 (51,7 %) respondentů vzdělávání mimo pracoviště a 29 (48,3 %) na pracovišti, tedy tyto výsledky jsou poměrně vyrovnané. Z šetření vyplynulo, že 25 (41,7 %) respondentů je vzděláváno 1x za rok a 26 (43,3 %) respondentů 2x–3x za rok, 43 (71,7 %) respondentů je se svým počtem vzdělávacích aktivit během roku spokojeno.

Jako nejpreferovanější délka vzdělávání vyšla podle respondentů 4 hodiny a nejvhodnější měsíc pro vzdělávání uvedli respondenti měsíc únor, leden nebo listopad. Respondenti nejčastěji získávají informace o možnostech vzdělávání od nadřízeného nebo prostřednictvím e-mailu, čtyřicet pět (75 %) respondentů uvedlo, že jsou dostatečně informováni.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 41 respondentů (68,3 %) je nejčastěji vzděláváno pomocí přednášky, avšak jako nejpreferovanější metoda vzdělávání vyšlo demonstrování. Demonstrování si vybralo 40 (66,7 %) respondentů. Respondenti upřednostňují spíše uzavřené kurzy a skupinové vzdělávání do 30 účastníků. Velmi pozitivní výsledky vyšly u uplatnitelnosti nově získaných vědomostí. Až 54 (90 %) respondentů uvedlo odpověď „Ano“ nebo „Spíše ano“ na otázku, zda využijí nově nabyté znalosti.

Dále by se respondenti chtěli vzdělávat především v oblasti odborných znalostí (56 respondentů), počítačových znalostí (26 respondentů) a 12 respondentů projevilo zájem i o měkké dovednosti – především o komunikační dovednosti a zvládání zátěže a stresu. Respondenti ohodnotili o 0,01 lépe vědomosti a dovednosti interních lektorů než externích. Průměrná hodnocení interních lektorů vyšlo 2,37 a externích 2,38.

Průměrně respondenti zhodnotili celkový současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u LČR „známkou“ 2,6. Hodnocení dovedností a vědomostí lektorů dopadlo velmi dobře, avšak u hodnocení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje převažovala spíše trojka.

Z dotazníkového šetření vyplynuly i závěry pro jednotlivé pracovní pozice lesních správ KŘ Šumperk.

Státní podnik LČR nedopadl špatně, 23 (38,3 %) respondentů z 60 neuvedlo vůbec žádné připomínky a je se současným stavem spokojeno. Ale je zde určitý prostor pro vylepšení. Mezi připomínky respondentů lze zařadit místo vzdělávání zaměstnanců – respondenti neradi dojíždí na školení až na podnikové ředitelství do Hradce Králové (především kvůli následné únavě po cestě). Dále by někteří respondenti uvítali zaměření na aktuální a více praktická témata, jako je například kůrovec a sucho. Jiní respondenti vyžadují větší nabídku možností vzdělávání, lepší informovanost nebo jinou metodu vzdělávání.

Na základě dotazníkového šetření byly zodpovězeny výzkumné otázky:

1. Považují respondenti vzdělávací aktivity za přínosné pro jejich práci?

Na tuto otázku odpovídá 23. otázka z dotazníku – Uplatníte v praxi nově nabyté znalosti? Téměř většina respondentů (90 %) odpověděla kladně. Tudíž lze říct, že vzdělávací aktivity respondentů jsou přínosné pro jejich práci a podnik. Toto tvrzení je možno podpořit ještě otázkou č. 24, v níž 65 % respondentů uvedlo, že další vzdělávání vnímají jako zvyšování kvality práce a 60 % jako nutnost pro výkon jejich práce. Opět je patrná spojitost vzdělávání s pracovní náplní respondentů.

2. Mají interní lektori z pohledu respondentů dostatečné vědomosti a dovednosti ke své činnosti?

Sedmnáctá dotazníková otázka byla zaměřena na vědomosti a dovednosti interních lektorů. Průměrné hodnocení vyšlo 2,37. Nejčastější odpovědí byla právě

dvojka. Dá se říci, že vědomosti a dovednosti interních lektorů jsou podle respondentů na velmi dobré úrovni. Podnik pravděpodobně disponuje zkušenými a kvalifikovanými lektory.

3. Je práce revírníka spojená především se zájmem o odborné znalosti?

Odpověď na třetí výzkumnou otázku, lze vyčíst z 25. otázky. Z 25 revírníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, odpovědělo 21, že má zájem o odborné znalosti. Tedy ano, pozice revírníka je převážně spojená se zájmem o odborné znalosti. Jako další preferují respondenti na pozici revírníka počítačové znalosti.

5 Návrhy a doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve zvoleném podniku

V této části bakalářské práce budou popsány návrhy a doporučení, které by mohly vylepšit stávající stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského ředitelství Šumperk státního podniku Lesy České republiky. Jednotlivé návrhy a doporučení vychází z výsledků dotazníkového šetření.

Metoda vzdělávání

Podstatným zjištěním dotazníkového šetření byl nesoulad mezi nejčastější metodou vzdělávání respondentů a preferovanou metodou. Respondenti vybrali jako nejčastější metodu přednášku, avšak tato metoda byla až 3. preferovaná. Respondenti totiž upřednostňují demonstrování a exkurzi.

Jedno z doporučení je tedy orientováno na změnu metody vzdělávání tak, aby více vyhovovala zaměstnancům. U revírníků, zaměstnanců z kategorie „ostatní“ i u vedoucích zaměstnanců by bylo vhodné zařadit metodu demonstrování místo přednášky. Díky demonstrování mohou zaměstnanci vidět probírané věci v praxi, zjistit, jak daný problém řeší zkušenější zaměstnanec nebo lektor, případně si probíranou věc vyzkoušet. Metoda demonstrování může být pro zaměstnance přínosnější než jen „pouhé“ poslouchání informací na přednášce. Avšak podnik musí samozřejmě zvážit, u kterých vzdělávacích aktivit je možná tato výměna. Odborným referentům převážně vyhovuje metoda přednášky, kterou jsou také jejich vzdělávací aktivity nejčastěji realizovány.

Dále by bylo dobré dát možnost zaměstnancům účastnit se více exkurzí, neboť o ně respondenti projevili značný zájem – exkurzi uváděli jako jednu z preferovaných metod a také se objevovala v připomínkách respondentů. Exkurze by mohly být realizovány u jiných organizačních jednotek podniku, jelikož sami respondenti zmiňovali malou provázanost zaměstnanců a sdílení zkušeností mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Nebo by mohly být uspořádány exkurze do jiných lesnických subjektů, ať už v rámci České republiky nebo v zahraničí. Exkurze jsou opět možností pro zaměstnance vidět věci v reálu.

Rozšíření nabídky vzdělávání

Jednou z dalších připomínek respondentů byla malá nabídka možností vzdělávání. Téměř většina respondentů má zájem o odborné znalosti a také na tyto znalosti je většina dosavadních kurzů soustředěna. Avšak bylo by dobré zaměřit se i na jiné kurzy. Nemalé

množství respondentů projevilo zájem o počítačové znalosti, což vede k doporučení o zařazení více kurzů týkajících se počítačových programů. Počítače využívají zaměstnanci při své práci téměř každý den, proto by bylo vhodné, aby zaměstnanci byli dostatečně vzděláni i v této oblasti.

Dalším rozšířením nabídky by mohly být kurzy orientované na měkké dovednosti. V současné době jsou vzdělávání v této oblasti především vedoucí zaměstnanci, avšak zájem o ně projevili i revírníci a odborní referenti. Návrhem tedy je dát možnost zájemcům z těchto pozic přihlásit se na kurzy zaměřené na komunikační dovednosti. Jak sami respondenti uvedli, uplatnili by tyto dovednosti při své práci během komunikace s lidmi na úřadech, s veřejností, s obchodními partnery, s pracovníky v lese i s kolegy.

Informovanost

I přesto, že 75 % respondentů odpovědělo, že je dostatečně informováno, 15 respondentů uvedlo, že by informovanost mohla být lepší nebo že nejsou dostatečně informováni. K vylepšení informovanosti by mohla pomoci lepší prezentace možností vzdělávání na podnikovém intranetu. V současné době lze některé vzdělávací aktivity vidět na intranetu v rámci kalendáře, v němž jsou zapisovány plánované události podniku.

Doporučením je zavést sekci, která by byla věnována právě vzdělávání a rozvoji. Jednotlivé možnosti vzdělávání a rozvoje by ještě pro lepší přehlednost mohly být rozděleny podle pracovních pozic. Zaměstnanci by si mohli prohlédnout nabídky vzdělávání pro určité období a poté buď na základě domluvy s nadřízeným, anebo samostatně se na ně přihlásit prostřednictvím intranetu.

Vzdělávání blíže k pracovišti zaměstnanců

Velká část respondentů uvedla, že je nejčastěji vzdělávána na podnikovém ředitelství v Hradci Králové. Dojíždění do Hradce Králové však bylo jednou z častých připomínek respondentů, jelikož cesta autem z lesních správ spadajících pod Krajské ředitelství Šumperk do Hradce Králové zabere zaměstnancům zhruba 2 až 3 hodiny (záleží, ze které lesní správy zaměstnanec je). Mají-li zaměstnanci trávit tolik času na cestě do Hradce Králové, mohou být již z cesty unavení. A následně nemusí věnovat dostatečnou pozornost vzdělávacím aktivitám, celkově pak může celá vzdělávací aktivita působit neefektivně.

Proto jedním z návrhů pro zlepšení stávajícího stavu a také zvýšení spokojenosti zaměstnanců s dosavadním systémem vzdělávání a rozvoje je přesun alespoň části

vzdělávacích aktivit tak, aby byla snížena dojezdová vzdálenost a tím i čas strávený na cestě, k tomuto účelu by mohly být využity i organizační jednotky KŘ Šumperk.

Zaměstnanci by mohli být více vzděláváni na lesních správách, jelikož i jako nejpreferovanější forma vzdělávání vyšla z dotazníkového šetření forma skupinového vzdělávání do 30 účastníků, což by na lesních správách bylo splněno. V případě proškolení pouze jedné určité pracovní pozice ze všech lesních správ by bylo vhodné realizovat tato školení na KŘ Šumperk. Přesun na toto místo by byl mnohem kratší než na podnikové ředitelství. Opět by to bylo ovlivněno tím, ze které lesní správy zaměstnanci jsou. Avšak všechny lesní správy jsou vzdáleny časově zhruba od 15 minut do 1,5 hodiny jízdy autem. Tímto by respondenti ušetřili čas, který by mohli využít ke vzdělávání nebo ke své práci.

6 Závěr

Tématem této bakalářské práce bylo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání je stále aktuální téma, neboť díky změnám, objevováním nových poznatků a neustálému rozvoji světa, budou stále nové znalosti a postupy, kterým se bude nutno naučit. Proto je nutné, aby podnik věnoval vzdělávání zaměstnanců pozornost.

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk státního podniku Lesy České republiky a navrhnout případná doporučení na zlepšení současného stavu.

K pochopení a zorientování se v dané problematice byla nejdříve popsána pomocí odborných publikací teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Bylo zde přiblíženo podnikové vzdělávání i pojem učící se organizace. Dále bylo charakterizováno systematické vzdělávání, jednotlivé fáze cyklu vzdělávání a metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti i mimo něj. Teoretická část se stala východiskem a podkladem pro realizaci části praktické.

Třetí kapitola byla věnována státnímu podniku Lesy České republiky. Byly zde uvedeny základní informace o tomto podniku a jeho organizační struktura. Dále bylo charakterizováno Krajské ředitelství Šumperk a struktura jeho zaměstnanců na lesních správách. Veškeré informace byly získány z veřejně přístupných internetových stránek podniku a z dokumentů na něm uvedených. Na konci kapitoly byl díky informacím od podnikového specialisty pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a informacím z podnikového pokynu č. 8/2015 charakterizován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců LČR.

V další kapitole byly uvedeny výzkumné otázky a výsledky dotazníkového šetření na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk. Na dotazník odpovědělo 60 respondentů z 165. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky byly zpracovány pomocí grafů a stručně interpretovány. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti mají rozhodně zájem se vzdělávat. Ale také vyplynul nesoulad mezi některými preferencemi respondentů a realitou. Je zde jistě prostor k vylepšení, na což se zaměřila kapitola pátá.

V páté kapitole byla na základě odpovědí respondentů a jejich připomínek navržena některá doporučení pro zlepšení současného stavu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lesních správ Krajského ředitelství Šumperk, která by také mohla

vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem. Jedním z návrhů bylo zařazení více metody demonstrování namísto přednášky především u revírníků, vedoucích zaměstnanců a u zaměstnanců z kategorie „ostatní“ (adjunkt, technik lesní správy, technický pracovník ochrany lesa a oborník). Dalším doporučením bylo rozšíření nabídky vzdělávání například zařazením více kurzů zaměřených na počítačové znalosti nebo na komunikační dovednosti. Jedno z doporučení se týkalo zlepšení informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání pomocí lepší prezentace těchto možností na podnikovém intranetu. Posledním návrhem byl přesun alespoň části vzdělávacích aktivit z podnikového ředitelství z Hradce Králové blíže k pracovišti zaměstnanců.

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u státního podniku Lesy České republiky, zjišťovaný na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk, je vcelku na dobré úrovni. Bylo navrženo pár doporučení pro vylepšení současného stavu. Záleží už jen na samotném podniku, zda bude některý z návrhů realizovat.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

ČOPIKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Základy managementu*. 2. vyd. SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 266 s. ISBN 978-80-248-4102-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

IVANCEVICH, John M. and Robert KONOPASKE. *Human resource management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 662 p. ISBN 978-0-07-132633-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6. Dostupné z: <https://docplayer.cz/13194644-Ladislav-koubek-psychologie-v-rizeni-lidskych-zdroju.html>

MATHIS, R. L., J. H. JACKSON, S. VALENTINE and P. A. MEGLICH. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Cengage Learning, 2017. 705 p. ISBN 978-1-305-50070-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav, VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZOUNEK, J., JUHAŇÁK, L., STAUDKOVÁ, H. a J. POLÁČEK. *E-learning: Učení (se) s digitálními technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. 279 s. ISBN 978-80-7552-217-7.

Ostatní zdroje

DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. Workshop a jak na něj. *Firemní vzdělávání* [online]. 2017, roč. 1, č. 3 [cit. 9. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>

Lesy České republiky, s. p. [online]. Hradec Králové: Lesy České republiky, s. p., © 2020 [cit. 8. 2. 2020]. Dostupné z: <https://lesycr.cz/>

Pracovního pokyn LČR č. 8/2015 – Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Strategie rozvoje na období od 1. 9. 2019 do 31. 12. 2024. In: *Lesy České republiky, s. p.* [online]. Hradec Králové: Lesy České republiky, s. p., © 2020 [cit. 8. 2. 2020]. Dostupné z: <https://lesycr.cz/wp-content/uploads/2020/01/Strategie-rozvoje-stav-06-01-2020.pdf>

Zákon č. 77 ze dne 20. března 1997 o státním podniku. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-77-1997-sb-o-statnim-podniku/uplne/>.

ISSN 1802-8012.

Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

KŘ – Krajské ředitelství

LA – Lesnická akademie

LČR – Lesy České republiky, s. p.

LS – lesní správa

s. p. – státní podnik

z. s. – zapsaný spolek

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.5.2020....

.....
Kristýna Meixnerová

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Příloha 1

Dotazník k bakalářské práci „Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro lesní správy Krajského ředitelství Šumperk“

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Kristýna Meixnerová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Management na VŠB-TUO. Ve Vašem podniku nyní zpracovávám svoji bakalářskou práci, která se věnuje posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na lesních správách Krajského ředitelství Šumperk. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a zabere Vám jen pár minut. Výsledky dotazníku budou použity pro zpracování mé bakalářské práce, případně mohou přispět ke zlepšení současného stavu Vašeho systému vzdělávání u LČR.

U každé otázky prosím vyberte vždy jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

Děkuji Vám za spolupráci a Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- A, Muž
- B, Žena

2. Jaký je Váš věk?

- A, 18-25 let
- B, 26-35 let
- C, 36-45 let
- D, 46-55 let
- E, více jak 55 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- A, Základní
- B, Střední s výučním listem
- C, Střední s maturitní zkouškou
- D, Vyšší odborné
- E, Vysokoškolské – bakalářské
- F, Vysokoškolské – magisterské
- G, Vysokoškolské – doktorské

4. Jak dlouho pracujete u LČR?

- A, Méně než rok
- B, 1-3 roky
- C, 4-10 let
- D, Více jak 10 let

5. **Jaká je Vaše pracovní pozice?**
A, Vedoucí zaměstnanec (lesní správce, zástupce lesního správce)
B, Odborný referent (referent pro katastr a restituce, referent odbytu, referent pro účetnictví)
C, Revírník
D, Ostatní (adjunkt, technik lesní správy, technický pracovník ochrany lesa, odborník)
6. **Z jaké jste lesní správy?**
A, LS Hanušovice
B, LS Janovice
C, LS Jeseník
D, LS Loučná nad Desnou
E, LS Město Albrechtice
F, LS Ruda nad Moravou
G, LS Šternberk
H, Nechci uvádět
7. **Účastníte se rádi vzdělávacích aktivit, které podnik nabízí?**
A, Účastním se rád/a
B, Účastním se nerad/a
8. **Pokud se neradi účastníte vzdělávacích aktivit, uveďte prosím proč:**
.....
.....
9. **Kde nejčastěji probíhá Vaše vzdělávání?**
A, Na pracovišti (LS)
B, Na podnikovém ředitelství v Hradci Králové
C, V terénu
D, U dodavatele (vzdělávací organizace)
10. **Upřednostňujete vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj?**
A, Na pracovišti (lesní správa + území spadající pod Vaši LS)
B, Mimo pracoviště
11. **Kolikrát do roka se účastníte nějaké vzdělávací aktivity?**
A, Ani jednou
B, 1x
C, 2x-3x
D, 4x a vícekrát

12. Přijde Vám tento počet dostačující?

A, Ano

B, Ne

13. Jakou průměrnou délku školení (v hodinách) preferujete?

1

2

3

4

5

6

7

8

14. Které měsíce v roce jsou z pohledu Vaší pracovní pozice vhodné pro vzdělávání?

(vyberte jednu nebo více odpovědí)

A, Leden

B, Únor

C, Březen

D, Duben

E, Květen

F, Červen

G, Červenec

H, Srpen

Ch, Září

I, Říjen

J, Listopad

K, Prosinec

15. Jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, které podnik nabízí?

A, Ano

B, Ano, ale mohlo by to být lepší

B, Ne

16. Odkud získáváte informace o možnostech vzdělávání u LČR? (uved'te maximálně 2 nejčastější zdroje)

A, Jsou mi nabízeny prostřednictvím e-mailu

B, Jsou mi nabízeny nadřízeným

C, Vyhledávám si je na intranetu

D, Vyhledávám si je na internetu

E, Jsou mi doporučeny kolegy, kteří už stejné či obdobné školení absolvovali

F, Jiný (uved'te)

17. Jak byste ohodnotili vědomosti a dovednosti interních lektorů na stupnici 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší)?

1

2

3

4

5

18. Jak byste ohodnotili vědomosti a dovednosti externích lektorů na stupnici 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší)?

1 2 3 4 5

19. Jakou metodou je nejčastěji realizováno Vaše vzdělávání?

- A, Přednáška (mluvený výklad na určité téma)
- B, Demonstrování (názorná ukázka pracovních postupů)
- C, E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)
- D, Samostudium
- E, Exkurze
- F, Jiná (uved'te)

20. Kterou metodu preferujete? (uved'te maximálně 2 odpovědi)

- A, Přednáška (mluvený výklad na určité téma)
- B, Demonstrování (názorná ukázka pracovních postupů)
- C, E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)
- D, Samostudium
- E, Exkurze
- F, Jiná (uved'te)

21. Jakou formu vzdělávacích aktivit preferujete?

- A, Individuální
- B, Skupinová – do 10 účastníků
- C, Skupinová – do 30 účastníků
- D, Skupinová – do 50 účastníků
- E, Skupinová – do 100 účastníků
- F, Skupinová – nad 100 účastníků

22. Který z kurzů upřednostňujete?

- A, Uzavřené kurzy, které jsou jen pro zaměstnance LČR
- B, Otevřené kurzy, které jsou určeny pro zaměstnance LČR i zaměstnance jiných podniků

23. Uplatníte v praxi nově nabyté znalosti?

- A, Ano
- B, Spíše ano
- C, Nevím
- D, Spíše ne
- E, Ne

24. Jak vnímáte další vzdělávání? (vyberte maximálně 3 odpovědi)

- A, Nutnost pro výkon Vaší práce
- B, Součást kariérního postupu
- C, Zvyšování kvality práce
- D, Ovlivnění mzdového ohodnocení
- E, Získání nových znalostí
- F, Jiné (uveďte)

25. Ve které oblasti byste se chtěli dále vzdělávat? (vyberte jednu nebo více odpovědí)

- A, Odborné znalosti
- B, Počítačové znalosti
- C, Soft skills (měkké dovednosti - komunikační dovednosti, vedení týmu, týmová spolupráce, zvládání zátěže a stresu, organizační a plánovací schopnosti a dovednosti)
- D, Jiná (uveďte)

26. V případě, že vnímáte potřebu proškolení v „soft skills“ (měkké dovednosti), uveďte, jak byste je využili při své práci:

.....
.....

27. Jak hodnotíte současný stav systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců u podniku LČR na stupnici 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší)?

1 2 3 4 5

28. Máte nějaké připomínky k současnému systému vzdělávání a rozvoje?

.....
.....
.....
.....
.....
.....